République du Sénégal

Un Peuple-Un But-Une Foi

****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DES UNIVERSITES ET DES CENTRES UNIVERSITAIRES REGIONAUX ET DE LA RECHERCCHE SCIENTIFIQUE

****

7, Av, Faidherbe – BP. 21354 DAKAR (Sénégal),
Email : www.supdeco.sn

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER II EN COMMERCE INTERNATIONAL

THEME :

LE ROLE DU SERVICE ACHAT AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE DISTRIBUTION : CAS DE PRIX IMPORT GABON

Présenté par :
BILOGUE BI-NZE
Marie Omeyra

Directeur de mémoire :
M Saloum DIA
Professeur de Marketing & Commerce International à Sup De Co

Année académique 2011 – 2012

DEDICACES

Je dédie ce mémoire,

A ma mère Viviane Sylvie NTSAME, avec tous mes sentiments de respect, d'amour, de gratitude et de reconnaissance pour tous ses sacrifices déployés pour m'élever dignement et assurer mon éducation dans les meilleures conditions.

A mon père parce qu'il m'a donné le souffle de vie et pour son aide malgré tout.

A mon regretté grand père le FEU Alexandre NGUEMA MBA, pépé sans ton incontestable soutient et ta rigueur je n'en serai pas là. Tu as toujours cru en moi et j'espère faire ta fierté malgré que tu sois maintenant auprès de notre père là-haut.

A ma grand-mère Marie Yolande BILOGHE, mémé tu m'as toujours tellement soutenu malgré la distance qui nous a séparés tout ce temps, voici le fruit de tant d'années loin l'une de l'autre.

A mon fils Alexandre-Marie Yann NGUEMA MBA, que ce travail soit un exemple pour toi dans tes choix et te démontre qu'il ne faut jamais se relâcher dans la vie. Ta maman qui t'aime…

A toute la famille Alexandre NGUEMA MBA, que cet amour que nous partageons les uns pour les autres nous consolide toujours et encore plus, je vous aime…

REMERCIEMENTS

Aucune œuvre humaine ne peut se réaliser sans la contribution d'autrui, il est donc important pour moi d'adresser mes profonds remerciements à toutes les personnes qui m'ont permis de réaliser ce mémoire.

Je tiens précisément à démontrer ma reconnaissance :

A l'Eternel mon Dieu en qui j'ai puisé la force pour poursuivre et terminer ce travail malgré toutes les difficultés rencontrées en chemin. Béni sois tu Seigneur pour toutes tes Grâces.

A mon directeur de mémoire M. Saloum DIA, pour sa disponibilité, son aide et sa compréhension. Il a su à travers ses conseils m'être d'un apport inestimable dans l'aboutissement de ce travail.

Je remercie tout le corps professoral du Groupe Sup de Co spécialement toute l'administration de l'Exécutive Center et particulièrement M. Ousmane Fassa, directeur de l'Exécutive Center du groupe Sup De Co, M. Joldas ALLOGHO, Mme Patricia NGOUERANGA ARONDO, pour leur patience, leur disponibilité et leur compréhension.

J'exprime ma profonde gratitude à PRIX IMPORT, plus précisément à M. Bernard AZZI OYIBA Directeur Général de la société, pour sa confiance et surtout de m'avoir donné ma chance.

A Monsieur Michel MOUKARZEL, responsable du Service Achat de PRIX IMPORT et Madame Gina OBAME son assistante, merci d'avoir su m'inculquer un dynamisme professionnel et pour tout votre soutient durant mon stage.

A toute la famille Alexandre NGUEMA MBA, mes pères : Rufin, Alain, Joël ; mes mères : Annie, Rachel, Danny, je ne sais comment vous exprimer ma reconnaissance face au suivi et au soutient que vous accordez à l'avancement de vos enfants. Merci pour cet amour que vous m'avez donné durant toutes ces années j'espère toujours faire votre fierté.

A mes frères (Christ, Davy, Jean Philipe, Junior, Darlin, William, Kévin, Axel, Anthony, Alex, Camille, Trésor etc.) et sœurs (Prunella, Olivia, Meryl, Melissa, Paméla, Claude, Moriane etc.), que ce travail qui est l'aboutissement de mes efforts vous soit un exemple patent que la persévérance paye.

Un grand merci à mon papa Aristide Maximin COMBEY, pour tous ses conseils, son soutient et ses prières.

Un grand remerciement à Fabrice KINGA pour son aide et ses prières.

Hervé ENGONE qui n'a pas manqué de m'apporter son soutien au moment opportun.

A toi Arnaud MEBIAME, puisse le Seigneur nous accorder de toujours partager une si belle amitié, merci pour tous tes encouragements.

A ma petite famille dakaroise, je veux citer : Laure, Chimène, Bertille, Fanny, Jacky, Aimée, Cyrille, Willy, Loïc, Evrard, etc.

A M. et Mme Abdoul Aziz Ndao, ma famille d'accueil à Dakar, vous avez toujours su être là pour moi durant tout mon séjour.

A ma petite sœur et amie Ruth Melle LENDOYE ENGANDZA'S, pour toutes les fois ou tu as été là pour moi quand je faiblissais et pour ton oreille et ton épaule que tu m'as toujours prêté quand le besoin se faisait ressentir.

A Idriss Fortuné LOUSSOU pour tous ses conseils qui m'ont aidé et orienté dans l'avancement de mon travail.

A mes camarades de la promotion Master II du Commerce International : Aicha, Maikol, Bintou, Wade, Mora.

Au bureau exécutif de la Chorale Amour Du Christ : Ralph BOUSSAMBA, le maitre de chœur, Perlande MEZOCK, la secrétaire générale, Karlina AKOUGHEY, la trésorière générale, merci pour toutes vos prières.

Aux choristes de la Chorale Amour Du Christ : Chancelia, Linda, Cecilia, Petronie, Vartelle, Péguy, Karl Junior, Benjamin, merci pour tous ces moments de prière partagés.

Enfin, à tous mes amis que je n'ai pas cités et à tous ceux qui me connaissent, qu'ils trouvent à travers ce travail ma sincère reconnaissance.

AVANT PROPOS

Créée en 1993, l'Ecole Supérieure de Commerce de Dakar (Sup De Co) est un établissement d'enseignement supérieur agrée par l'Etat du Sénégal et lié à la Chambre de Commerce et d'Industrie et d'Agriculture de Dakar(CCIAD) par une convention de partenariat. L'Ecole Supérieur de Commerce de Dakar dispense des enseignements de haut niveau dans tous les domaines du management.

Au fil des années, les dirigeants de Sup De Co ont régulièrement recadré la mission du Groupe. Ainsi cette mission peut se décliner en cinq (5) point clés :

- Former les élites managériales des entreprises africaines dans un esprit d'ouverture internationale, de performance, et de challenge ;

- Aider les cadres (en activité) à se mettre à niveau en se remettant en question afin de s'adapter aux changements qui s'opèrent dans leur environnement.

- Contribuer au développement qualitatif de l'enseignement de la gestion en Afrique par la conception et la maitrise des outils pédagogiques innovants grâce à la promotion de la recherche.

Le Groupe Sup De Co Dakar est un ensemble de dix (10) départements dont neuf (9) opérationnel qui sont : le Programme Grande Ecole : avec une ouverture sur l'international ; Institut Mercure : la formation par le système Alternance Ecole-Entreprise (A2E) ; Institut Supérieur des Transports, le pole expertise en transport et logistique , Institut de Management du Développement, la formation et l'intervention en développement ; Sup De Co Technologie, le pole technologique du groupe, Epitech Afrique, l'expertise informatique au plus haut niveau ; E-Learning : tremplin de la formation à distance ; l'Ecole doctorale : la recherche pour produire du savoir et enfin, l'Exécutive Center : leader de la formation continue des managers et dirigeants d'entreprise.

Les étudiants de l'Ecole Supérieure de Commerce de Dakar bénéficient de formation de qualité à l'instar de ce qui se fait dans les grandes écoles de la sous région. Cela est du à une qualification avérée du corps professoral et les moyens ménagés par l'école pour mettre les étudiants dans les meilleures conditions, en vue de faciliter leur insertion dans la société active.

La formation en Master II à Sup De Co est validée par une présentation de Mémoire de fin d'études, ce qui nous amène à effectuer des stages en entreprise. C'est dans cette perspective que j'ai effectué mon stage au sein de la société PRIX IMPORT Gabon du 31 aout 2010 au 15 janvier 2011. Par ricochet, dans l'optique de notre soutenance nos travaux portent sur le sujet suivant : **LE ROLE DU SERVICE ACHAT AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE DISTRIBUTION : LE CAS DE PRIX IMPORT GABON.**

Outre son aspect pédagogique, l'Ecole Supérieure de Commerce exerce en son sein plusieurs activités socioculturelles et sociales pour l'intégration de ses étudiants venant de divers horizons.

SIGLES ET ABREVIATIONS

B to B: Business to Business

B to C: Business to Customer

BDC: Bon De Commande

BFR: Besoin en Fond de Roulement

BL: Bill of Lading

CECA GADIS : Compagnie d'Exploitation Commerciale Africaine et Gabonaise de Distribution

CCHA : Compagnie Commerciale Hollando-africaine

DGCC : Direction Générale de la Concurrence et de la Consommation

DLV: Date Limite de Vente

ETA: Etat De d'Arrivée

ETD: Etat De Départ

GPA : Gestion Partagée des Approvisionnements

GMS : Grandes et Moyennes Surfaces

IDE : Investissement Direct à l'Etranger

SAV: Service Après Vente

SIAT: Société d'Investissement pour l'Agriculture Tropicale

SODIGAB : Société de Distribution Gabonaise

PLAN SOMMAIRE

Dédicaces
Remerciements
Liste des sigles ou abréviation
Sommaire

Titres **Pages**

INTRODUCTION…….....01

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique et méthodologique

Chapitre I : Approche théorique……05

Chapitre II : Cadre méthodologique……22

DEUXIEME PARTIE : Cadre conceptuel et organisationnel

Chapitre I : Cadre conceptuel……32

Chapitre II : Cadre organisationnel……....45

TROISIEME PARTIE : Cadre analytique et recommandations

Chapitre I : Rôle du Service Achat et processus d'achat à l'international……..52

Chapitre II : La spécificité du Service Achat PRIX IMPORT……67

Chapitre III : Présentation des résultats d'enquête……..…72

Chapitre IV : Recommandations…….83

CONCLUSION……..85

Bibliographie
Annexes
Table des matières

INTRODUCTION

Depuis toujours, l'économie mondiale a été caractérisée par une certaine intensité des échanges internationaux car, aucun pays au monde ne peut prétendre s'auto suffire en tout et tout le temps. L'économie se mondialise donc rapidement à travers des échanges internationaux et le flux des investissements étrangers directs[1].

Dès lors, exporter et importer deviennent des impératifs au niveau des cinq continents. C'est dans cette mouvance de commerce exercé, qu'un pays se permet de consommer plus qu'il ne produit notamment par ses propres ressources, ou d'élargir ses débouchés afin d'écouler sa production.

De nombreux pays africains produisent à peine de quoi nourrir leur population et sont obligés d'importer de grandes quantités de produits alimentaires (jusqu'au quart des importations), tandis qu'ils ont fondé leur développement économique sur l'exportation de matières premières.

Apparue en Afrique dans les années 70/80, la grande distribution faisait en sorte que les circuits de distribution s'articulaient exclusivement autour du commerce traditionnel (boutiques et épiceries de quartier, marchés, vendeurs ambulants) et du commerce informel.

La grande distribution s'est donc développée tardivement en Afrique tel a été le cas du Gabon par exemple, avec l'implantation de grandes et moyennes surfaces dans les années 90. Même si le réseau traditionnel joue toujours un rôle majeur dans les circuits de distribution du pays, la grande distribution y occupe également aujourd'hui une place prépondérante.

[1] **IDE : se sont les mouvements internationaux de capitaux réalisés en vue de créer, développer ou maintenir une filiale à l'étranger et/ou exercer le contrôle sur la gestion d'une entreprise étrangère.**

Les circuits de distribution concernés : le commerce de gros, le demi-gros et le détail ou les GMS[2], restent classiques et sont essentiellement centrés autour de Libreville et de Port-Gentil.

Le commerce en gros est un réseau important compte tenu de la part des biens de consommation importés au Gabon, il joue un rôle déterminant dans l'approvisionnement du pays en biens importés. En effet, de tradition, 85% des biens de consommation courants passent par de grandes maisons de commerce, installées de longue date au Gabon et constituant le principal canal de distribution. Le commerce de demi gros est pratiquement indissociable du commerce de gros : plus de 90% des opérateurs exercent les deux activités. C'est le cas de la société PRIX IMPORT au Gabon.

La distribution désignant l'ensemble des acteurs commercialisant un produit au consommateur final (particulier ou entreprise), permet donc de mettre le produit à la disposition de la clientèle.

La mise en place d'un système de distribution dans une entreprise quelque soit son secteur d'activité constitue un élément important dans la réussite de la stratégie commerciale de cette dernière. Dans ce rôle d'intermédiaire entre le producteur et le consommateur, l'entreprise distributrice revend les produits dans le même état qu'elle les a achetés. Elle ne les transforme pas, ou seulement de façon mineure (reconditionnement en petite quantité du produit, apposition de leur nom sur le produit…).Néanmoins, s'il n'y a pas d'acte de production proprement dit, ladite entreprise de distribution ajoute de la valeur aux produits en les mettant à la disposition des consommateurs au bon endroit, au bon moment, en bonne quantité, et en leur apportant des informations nécessaires, des conseils, des services ou en mettant les produits en valeur.

De ce fait, la distribution est donc une fonction très importante et obligatoire, au sein de toute entreprise, voulant assurer sa rentabilité, et sa pérennité dans le marché devenu de plus en plus concurrentiel, et ouvert à des nombreux produits et

[2] GMS : Grandes et Moyennes Surfaces, grandes surfaces alimentaires (réalisant 50% ou plus de leurs ventes dans l'alimentaire) c'est-à-dire essentiellement les supermarchés et hypermarchés.

services aussi, force est pour nous de constater qu'il ne peut y avoir distribution sans achat.

Le service achat étant essentiellement administratif avec pour unique mission la passation des commandes, a beaucoup évolué et revêt maintenant une importance particulière au sein de l'entreprise. Son travail a consisté pendant longtemps à produire les bons de commande de l'ensemble des fournitures, des services, de l'équipement et des matières premières. Puis, pour réduire les coûts, il a commencé à négocier des contrats-cadres pour les commandes répétitives et à simplifier d'autres tâches courantes. Le service achat a ainsi élargi son rôle et est devenu un gestionnaire stratégique des sources d'approvisionnement, chargé principalement de l'acquisition de gros biens d'équipement, des procédures d'appel d'offres et des négociations avec les fournisseurs.

En général, l'objectif du service achat est semblable à ceux de quiconque achète quelque chose, c'est-à-dire obtenir la meilleure qualité possible en matière de fournitures, de services et d'équipement, et cela au plus bas prix.

Actuellement, le service achat joue donc un rôle dominant dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il aide les autres services à déterminer leurs besoins, gèrent le processus de demande d'approvisionnement, repèrent des prix concurrentiels et, de manière générale, agit comme contrôleur pour s'assurer que les budgets sont respectés. Malgré sa vigilance sur le marché, le service achat n'échappe pas à l'égard concurrentiel.

Avoir comme activité la distribution nécessite que l'on veille sur sa compétitivité car dans ce secteur, la concurrence directe ou indirecte ne manque point et les consommateurs tiennent à avoir les bons produits à de bons prix. C'est dans cette logique, que s'inscrit PRIX IMPORT GABON en intégrant dans son organisation un service achat dont les objectifs sont clairs, tournant autour de la maitrise des sources d'approvisionnement à des prix attractifs et enfin, à des conditions de paiement souples.

Ce contexte ci-dessus décrit, associé à notre formation en Commerce International nous a inspiré le thème ci-dessous développé à travers un plan en trois parties dont :

- Une approche théorique et méthodologique comprenant une problématique, des objectifs de recherche, d'une revue de littérature entre autre.

- Un cadre conceptuel et organisationnel pour donner une meilleure visibilité au thème ainsi développé.

- Un cadre analytique assorti de recommandations.

Ière PARTIE :

APPROCHE THEORIQUE

ET

METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 1 : APPROCHE THEORIQUE

Ce premier chapitre nous permettra d'introduire le cadre général d'analyse de notre travail, sa conception réside d'abord dans sa capacité à présenter les théories, la méthodologie d'analyse de notre sujet. Il consiste aussi à formuler des objectifs de recherche qui serviront à régler les questions posées dans la problématique et des hypothèses de recherche dont la validité sera vérifiée dans le cadre analytique. Enfin il se terminera par une justification du choix de notre sujet.

1/ Revue de littérature

La réalisation de cette partie a nécessité en phase exploratoire une certaine recherche documentaire au cours de laquelle certains auteurs tels qu'Olivier BRUEL dans son livre intitulé «Politique d'achat et d'approvisionnements, 2e édition » nous ont beaucoup aidés. Nous vous en livrons quelques extraits commentés.

La rentabilité d'une entreprise est fonction de la stratégie qu'elle adopte en matière d'acquisition de marchandises, de matières premières ou d'immobilisations nécessaire à la production. Pour ce faire, l'entreprise doit établir une politique d'approvisionnement optimisant non seulement les achats mais surtout un profit maximum. Ainsi la politique d'approvisionnement doit reposer sur des choix non seulement fondamentaux mais pertinents.

L'approvisionnement commence dés l'apparition d'un besoin à satisfaire par un acte d'achat et se termine après que la commande ait été livrée, reconnue conforme en quantité et en qualité, stockée ou remise aux utilisateurs et que le fournisseur ait été payé. L'approvisionnement doit être effectué en temps opportun et au coût global minimum.

L'approvisionnement repose de ce fait sur deux missions : d'une part, la mission d'achat et d'autre part la mission logistique. Mais en quoi consistent ces missions ? La « mission d'achat » repose sur des principes fondamentaux que sont : d'une part, l'étude du marché en amont avec une analyse approfondie des coûts , une étude des produits à concevoir… ; en ce qui concerne la politique d'Achat, sera-

t-il question d'un partenariat ?D'une intégration ou d'une internationalisation ?D'autre part, un point très important dans le processus d'approvisionnement : le choix du fournisseur qui est en quelque sorte le garant de la qualité des produits et de la régularité dans la livraison des commandes. Ensuite, la « mission logistique » quant À elle, concernera les prévisions (budget et plan à mettre en œuvre), le calcul des couts et la gestion des stocks, le suivi des commandes, le transport.

Si l'on devait résumer le rôle de l'approvisionnement, cela reviendrait à dire que la mission de cette fonction est de définir « Quand ? » et
« Comment ? » et « Combien ? » commander par rapport à un besoin identifié.

L'approvisionnement intervient sur trois (3) types de flux[3] :

- Physique : les produits ou les services approvisionnés,
- D'information : envoi et réception des données de suivis du flux physique et
- Administratif : commandes, factures, bons de livraisons, ordres de réception, litiges…

Les objectifs de la fonction approvisionnement varient selon le contexte de chaque entreprise. Ils peuvent être, par exemple :

- Améliorer le taux de service,
- Réduire les délais,
- Réduire les retards,
- Augmenter les profits ou la marge,
- Réduire les coûts et
- Optimiser l'appareil de production.

Le processus d'approvisionnement intervient au niveau stratégique, tactique et opérationnel.

[3] Paul DURAND, « LES APPROVISIONNEMENTS » : l'abécédaire des mots et expressions utilisés dans le langage des approvisionnements des stocks en magasin, 3e édition.

- La planification stratégique

La planification stratégique est réalisée annuellement, généralement dans le cadre du budget. Elle permet le dimensionnement de la chaîne et du réseau logistique.

- La planification tactique

La planification tactique est réalisée mensuellement ou trimestriellement selon les entreprises. Elle vise l'optimisation de la chaîne logistique, sans modification des structures existantes. Elle permet, par exemple, la communication de plans d'approvisionnement aux fournisseurs, la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA), afin de s'assurer de la disponibilité des capacités, le dimensionnement des ressources d'entreposage et de transport…

- La planification opérationnelle

La planification opérationnelle englobe les activités de planification et d'exécution et est réalisée, selon les entreprises, à un rythme hebdomadaire, quotidien voire multi-quotidien.

La prévision de la demande

Le point d'entrée du processus de planification opérationnelle, ou approvisionnement, est la prévision de la demande.

La planification opérationnelle des approvisionnements

A partir de la prévision des ventes intervient la fonction planification des approvisionnements. Cette dernière fonction consiste en la traduction de la prévision en un plan d'approvisionnements réaliste prenant en compte :

- les niveaux de stocks existants,
- les commandes d'approvisionnements passées aux fournisseurs et en attente de réception,

- les conditions d'achat au fournisseur (délais, minimum de commande, remises…),
- l'horizon de planification déterminé,
- la politique de stock définie, les objectifs de stocks fixés,
- les objectifs de service définis par client et
- les contraintes matérielles, capacitaires (entrepôts, transports…).

Ceci, tout en recherchant l'optimisation du plan en fonction des objectifs de l'entreprise (coûts réduits, profitabilité, service…). L'approvisionneur devra décider de la meilleure option de planification. Pour cela il devra apporter des réponses aux questions de base suivantes :

- Quand et Combien approvisionner depuis ce fournisseur?
- Pour quelle date de disponibilité du produit ?

Tout en prenant en compte les contraintes environnementales :

- Capacité du fournisseur,
- Capacité de production,
- Capacité d'entreposage et
- Capacité de transport.

Néanmoins, rappelons également que la fonction d'approvisionnement dans l'entreprise n'est pas totalement indépendante : elle constitue un élément clé de la rentabilité de l'entreprise.

Ainsi, l'efficacité du service approvisionnement d'une entreprise conditionne trois principaux services, dont l'activité est déterminante dans la rentabilité économique et financière de l'entreprise. Il s'agit dans un premier temps, du service production qui est tenu : de réduire les coûts de production ainsi que les taux de déchets, d'améliorer la productivité et de respecter les normes de qualité.

Ensuite, vient le service commercial qui, dans le souci permanent de satisfaire les clients et de ne pas perdre ses parts de marché, doit veiller aux respects des délais de livraison, à la qualité des nouveaux produits à mettre ou mis sur la marché…

Enfin, le troisième service concerné par l'approvisionnement dans l'entreprise est le service financier. Dans le souci permanent de réduire les dépenses et d'accroitre les capitaux, le responsable financier doit veiller à réduire les coûts de production entrainant de ce fait une réalisation d'économies.

Il serait donc judicieux de noter que la Politique d'approvisionnement dans l'Entreprise est basée sur la réalisation de certains objectifs que sont : la réduction des coûts production, d'approvisionnement et de livraison ; une régularité dans les livraisons, une meilleure prévision des besoins des clients ainsi que leur satisfaction, une amélioration des relations avec les fournisseurs et les clients…

Comme précédemment annoncé, acheter et vendre ont toujours caractérisé l'économie mondiale. Il se trouve que de nos jours, cet état de faits plus connu sous le nom de Commerce International constitue le moteur de bien d'autres activités telles que le transport, la logistique, les télécommunications etc.

Patrick A. MESSERLIN dans son livre « COMMERCE INTERNATIONAL » souligne que le commerce est l'une des plus anciennes et importante activité de l'humanité. D'elle a découlé plusieurs inventions de la plus haute importance. Il semblerait par exemple que l'écriture crée il y a 7 000 ans dans le berceau de l'humanité en Mésopotamie aurait servit à l'origine à vérifier la bonne marche comptable des marchands Sumérien comme on peut le voir sur les fameuses tablettes d'argile au musé de Bagdad[4].

C'est le besoin de l'homme qui a créé le commerce. Le bien qu'il ne trouve pas ou ne sait pas faire, il va le chercher ailleurs pour se satisfaire ; en échange d'un article qu'il possède et que les autres n'ont pas, c'est la notion d'échange. Du troc on est passé à l'échange via la monnaie, d'abord métallique puis précieuse via l'or et l'argent mondialement reconnu pour leur qualité et notamment leur rareté. Le commerce devint alors mondial avec le développement des moyens de locomotions. Les nations adoptent alors plusieurs solution par rapport aux marchandises et au savoir faire qu'elles possèdent.

[4] **Patrick A. MESSERLIN, COMMERCE INTERNATIONAL, Thémis économie, Presses Universitaires, DUNOD**

En tout état de cause, le commerce reste un outil de développement fabuleux pour tous les peuples ; aussi le commerce est probablement une activité aussi vieille que le troc et l'échange.

Par ailleurs, le commerce international tient au fait qu'aucun pays ne dispose de toutes les ressources (matières premières) ni de tous les facteurs de production (terre, capital, travail, technologie) sur son propre territoire.

Dès l'origine, il s'agit dans le commerce international de profiter des différences de coûts de production entre pays (on parle aujourd'hui de « délocalisations » pour la production ou d' « outsourcing[5] » pour l'approvisionnement fournisseurs), une spécialisation internationale ayant historiquement été développée en fonction des ressources naturelles, des situations géographiques des pays et de leurs populations.

Selon l'auteur Madeleine NGUYEN-THE dans son livre « IMPORTER », le commerce international peut se définir comme l'ensemble des transactions d'affaires qui traversent les frontières nationales, que ces transactions aient trait à des produits, à des services, à des capitaux ou à des personnes. Il inclut aussi le transfert des technologies, d'information ou de données et parfois même la gestion et la supervision du personnel.

Le commerce international consiste principalement en des transactions de biens tangibles ou intangibles effectuées entre les pays par des organismes publics ou des entreprises privées. Ces transactions se regroupent sous quatre grandes catégories :

- **Les transactions de biens tangibles** portent sur des produits primaires, tirés des ressources naturelles (minéraux, pétrole, forêts, pêcheries, etc.)et sur des produits manufacturés (biens industriels ou de consommation). Ce type de transactions s'effectue par la vente à l'étranger de marchandises (exportations) ou, dans le sens inverse, par l'achat de marchandises à des fournisseurs à l'extérieur du pays

[5] **Outsourcing : externalisation**

(importations). On qualifie ces transactions d'autonomes ou de primaires parce qu'elles engendrent des paiements ou des échanges de devises outre-frontières. Ces paiements et ces échanges de devises sont nommés « transactions secondaires ».

- **Les prestations de services** font également partie des transactions primaires. Elles prennent de plus en plus d'importance dans les échanges internationaux entre pays industrialisés. Y sont regroupés les secteurs de la construction, de l'ingénierie, du tourisme, du transport aérien et maritime, des communications (radio, satellites, télévision et câblodistribution, télécopie, téléphone, publications, livres, journaux, agences de presse, cinéma etc.), des firmes de consultants, du commerce de détail et du commerce de gros.

- **Les transactions de biens intangibles** comprennent des accords industriels, les transferts de technologie (marques de commerce, brevets, savoir-faire etc.) et même le transfert électronique de données.

En outre, elle inclut toutes les transactions qui sont faites dans le cadre du commerce électronique.

- **Les investissements faits à l'étranger** sont constitués des achats d'obligations, de bons du Trésor, etc.**,** faits par des firmes multinationales ou des organismes. Dans certaines circonstances, ces investissements semblent nuire à l'économie des pays hôtes. Il existe deux types d'investissement :

    - *Les investissements de portefeuille* sont faits en vue d'obtenir des gains rapides et n'excédent pas un an.
    - *Les investissements directs à l'étranger* (IDE) grâce à ces placements, l'investisseur devient en effet propriétaire d'une entreprise locale, avec une participation minimale de 10%. Cette propriété partagée lui assure non seulement un certain contrôle

sur l'entreprise mais aussi un droit de regard sur sa gestion. En général, ces investissements qui sont faits à long terme visent l'installation d'industries manufacturières, la participation ou la copropriété de services publics.

Cette progression fulgurante du commerce international s'est accompagnée de transformations dans la structure de ce dernier, tant du point de vue de la nature des produits échangés que dans la répartition géographique de ces échanges. Ainsi, la part des produits manufacturés dans les échanges n'a cessé d'augmenter pour devenir prépondérante et ce au détriment des produits agricoles. Par ailleurs, la part des services dans le commerce international s'est accrue considérablement et ils tiennent aujourd'hui une place centrale dans les échanges.

Plusieurs entreprises qui se livrent à une forme de commerce international sont impliquées dans l'exportation et importation que dans tout autre type de transaction commerciale. L'exportation et l'importation sont des processus par lesquels passent les entreprises pour effectuer des opérations de commerce international.

Le commerce international permet à un pays de consommer plus qu'il ne produit, notamment par ses ressources propres, ou d'élargir ses débouchés afin d'écouler sa production.

Cette activité connait une telle intensité qu'aujourd'hui, elle fait l'objet d'une telle convoitise caractérisée par une concurrence de plus en plus rude.

Au 18ème siècle les économistes libéraux classiques assimilent la concurrence à la liberté dans l'espace. Par exemple liberté d'entreprendre, de diminuer ses prix, d'absorber ou d'éclater ; dans le temps, liberté d'innover, d'améliorer, d'imaginer de nouvelles clauses contractuelles : c'est le " laissez-faire, laissez-passer ".

A partir du 19ème siècle, la définition des économistes classiques devient statique. Elle tient compte d'un très grand nombre d'entreprises (offreurs) et de consommateurs (demandeurs) sur le marché d'un même bien et de quatre conditions

faisant la concurrence " pure et parfaite " : libre entrée, homogénéité du produit, information de tous, mobilité des facteurs : capital et travail. A contrario, le monopole est l'état naturel d'un marché Si une ou plusieurs de ces conditions n'y sont pas remplies.

La concurrence, constituée de l'ensemble des acteurs proposant des produits ou services répondant au même besoin, est donc l'une des caractéristiques essentielles des économies de marché .Elle repose sur une compétition loyale et libre entre entreprise.

Une entreprise peut évoluer sur un marché porteur qui correspond aux métiers qu'elle maîtrise et où la demande est importante. Son habileté au niveau des techniques utilisées, des produits, des réseaux de distribution et sa connaissance de la clientèle actuelle vont lui conférer l'opportunité d'avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

Comme forces qui agissent sur la position concurrentielle on peut retenir :

– l'intensité de la concurrence qui à adopter une stratégie offensive de croissance pour augmenter ses parts de marché ou à essayer de limiter la pression concurrentielle par des stratégies de différenciation de ses produits par rapport à ceux des concurrents ;

– la différenciation des produits si elle est minime par rapport à ceux de la concurrence, le consommateur leur trouvera peu de qualités particulières auxquelles il puisse s'attacher. Il sera alors difficile à l'entreprise de se faire une image de marque qui puisse lui permettre de fidéliser la clientèle ;

– les produits de substitution ou de remplacement qui répondent aux mêmes besoins que les produits de l'entreprise. Le niveau de concurrence de ces produits va dépendre tout d'abord du degré de substituabilité des produits de l'entreprise. Si ceux-ci ont une qualité, une technologie ou une image de marque forte qui fidélise la clientèle, la substitution sera plus difficile. Le niveau des prix relatifs des produits de substitution sera également déterminant. En effet si le produit de l'entreprise a un

excellent rapport qualité/prix, les clients seront moins tentés par un produit de remplacement.

– le pouvoir de négociation de l'entreprise conditionne ses rapports de force avec ses clients et ses fournisseurs. Un fort pouvoir de négociation permet de mener des négociations plus rentables qui assureront un avantage concurrentiel par rapport à des concurrents moins bien armés.

La concurrence pousse au progrès technique et aux gains de productivité, elle élimine les entreprises les moins performantes et elle pousse à la baisse des prix. L'intérêt de la concurrence peut être de donner au client une bonne visibilité de l'offre en ce sens qu'elle lui permettra de jauger les prix.

De plus, l'innovation donne un avantage concurrentiel décisif à l'entreprise en différenciant ses produits par rapport à ceux de la concurrence ou en lui accordant un monopole temporaire si le procédé ou le produit nouveau est breveté. Les innovations peuvent aussi donner un avantage coût en rationalisant l'administration, l'approvisionnement, la production ou la distribution. L'entreprise peut alors utiliser ces économies pour financer de nouvelles innovations ou diminuer ses prix de façon à gagner des parts de marché et améliorer sa position concurrentielle.

Pour accéder à l'innovation, l'entreprise peut selon sa stratégie et ses moyens, créer quelque chose de totalement nouveau ou améliorer l'existant. Elle peut aussi simplement chercher à imiter ses concurrents en surveillant l'évolution des produits et des techniques. La multiplicité des innovations et des compétences à maîtriser, pousse les entreprises à une « veille technologique » de façon à surveiller l'évolution des produits et des techniques dans les domaines qui peuvent l'intéresser.

Néanmoins, il convient d'exercer une forte protection à l'innovation car, c'est ce qui fait tomber les monopoles[6] et les oligopoles[7]. Le plus souvent l'apparition d'une solution technique nouvelle, capable de rendre les mêmes services à moindre

[6] Monopole : situation ou un offreur unique sert l'ensemble de la demande.
[7] Oligopole : lorsqu'il y a sur un marché un nombre très faible d'offreurs (vendeurs) et un nombre important de demandeurs (clients).

coût met en exergue le caractère central et délicat des questions de propriété intellectuelle : il faut une protection assez élevée pour récompenser ceux qui mettent sur le marché de nouveaux produits et de nouveaux services, mais en même temps pas trop, pour ne pas créer de rentes excessives ni interdire l'accès des autres innovateurs à des connaissances utiles.

Par ailleurs, la concurrence devient de plus en plus coûteuse et inadaptée à la bonne marche de nos économies développées et complexes. Elle oblige les entreprises à multiplier les points de vente, les emplois commerciaux et les dépenses publicitaires sur un même territoire.

Les biens et services, qui circulent aux quatre coins du monde n'auraient aucune utilité s'ils n'étaient mis à la disposition des utilisateurs potentiels en temps voulu pour satisfaire leurs besoins spécifiques. De tels objectifs, ne peuvent être atteints sans une stratégie de distribution.

C'est pourquoi, le terme de distribution a progressivement supplanté le terme de commerce pour décrire l'ensemble de ce secteur. Ce déplacement terminologique reflète deux ruptures historiques majeures dans la fonction commerciale.

Une première rupture s'est produite vers 1850 en Europe puis, aux États-Unis avec l'apparition du grand magasin. Cette forme de vente au détail a introduit la vente en masse d'un large assortiment de produits. L'augmentation des volumes rendait possible des économies d'échelle, permettant elles-mêmes une baisse des prix de vente. Alors que le commerce traditionnel avait pour unique mission d'écouler la production de l'agriculture et de l'industrie, le grand magasin rendait possible la stimulation de la demande grâce à la réduction des prix. Une seconde rupture est survenue aux États-Unis à la fin des années 1930, en Europe autour de 1960, avec l'introduction du libre-service dans le commerce de détail.

Marc Vandercammen dans la 2^{e} édition de son livre « La distribution », stipule que « distribuer » c'est amener le produit requis au bon endroit en quantité suffisante, au bon moment et avec les services nécessaires à la vente, à leur consommation et le cas échéant, à leur entretien.

De ces exigences, découlent une multitude d'opérations, elles sont assurées par des individus et des organisations qui forment les différents circuits de distribution. Dans une économie moderne, il est très rare que le fabriquant vende directement sa marchandise à l'utilisateur final, une multitude d'intermédiaire aux noms variés s'interposent entre le producteur et le consommateur.

On appelle donc " canal de distribution" un mode de mise à disposition dans lequel les biens et/ou services sont acheminés via des réseaux de magasins ou les méthodes de vente d'un même type (exemple : le canal de Vente " Hypermarchés ").

Le " circuit de distribution " par contre est un ensemble de canaux choisis par un producteur pour faire passer ses produits de leur état de production à leur état de consommation.

En d'autres termes, la distribution désigne l'ensemble des acteurs commercialisant un produit au consommateur final (particulier ou entreprise), elle permet donc de mettre le produit à la disposition de la clientèle d'où la mise en place d'une « politique de distribution ».

La politique de distribution est l'organisation de la mise à disposition d'un produit ou d'un service. Mise à disposition destinée à un intermédiaire ou un consommateur final.

L'utilité économique de la distribution comme facilitateur de circulation des marchandises et des informations a été maintes fois démontrée. Loin de disparaître, son rôle au cours des dernières années s'est renforcé.

Face au consommateur, la distribution émet une politique de proximité et met à leur disposition une diversité de produits. Elle va donc résoudre les problèmes de lieux (acheminement entre les lieux de production et de consommation), de temps (c'est-à-dire date de production, différentes dates de consommation). Elle doit aussi résoudre un problème d'assortiment (c'est-à-dire le choix des produits présents dans les lieux de vente), un problème de quantité (distorsion entre les quantités produites et les quantités consommées).

2/ Problématique

PRIX IMPORT évolue avec beaucoup de succès depuis 1995 dans un marché fortement concurrentiel et en perpétuelle évolution. Nous en voulons pour preuve sa formidable expansion qui justifie que ces effectifs soient passés de 14 personnes en 1995 à plus de 300 personnes en 2012 et que le nombre de conteneurs traités soit de 1500 environ en an. Le dynamisme de ce secteur, explique l'intensité de la concurrence qui y règne avec environ une bonne douzaine d'enseignes différentes. Evoluer dans un tel contexte signifie que l'on soit organisé avec des objectifs clairs et des moyens matériels et financiers conséquents.

PRIX IMPORT pour sauvegarder son image et préserver ses parts de marché doit cependant, faire face à un certain nombre de problèmes parmi lesquels :

- L'intensité de la concurrence qui est loin de s'estomper entrainant ainsi, une politique obligatoire de baisse de prix et une obligation à anticiper périodiquement sur les promotions. PRIX IMPORT doit dans ce contexte éviter les ruptures de stocks, neutraliser les retards d'approvisionnements et de plus en plus faire face à la corruption au niveau de certaines structures relevant de l'administration.

L'ensemble des fléaux ci-dessous soulevés constituent des problèmes auxquels PRIX IMPORT doit faire face pour sauvegarder sa rentabilité et sa performance.

- En interne, PRIX IMPORT a aussi beaucoup de problèmes à gérer car, au-delà du fait qu'il n'y existe de Directeur des Ressources Humaines et de département marketing, la société semble continuer son pilotage à vue dans un environnement extrêmement changeant.

Aujourd'hui, aucune entreprise de distribution ayant l'effectif en personnel de PRIX IMPORT et le volume d'affaires traité et réalisé par PRIX IMPORT ne peut se

permettre de fonctionner sans département marketing et DRH[8]. C'est là deux anomalies auxquelles l'entreprise devrait remédier.

- Enfin, la clientèle de PRIX IMPORT ne semble pas toujours être satisfaite des pratiques commerciales.

En effet, certains produits lancés par PRIX IMPORT ne correspondent pas toujours aux attentes de la clientèle. Dans ce secteur d'activité, l'on ne doit acheter et référencer que ce qui se vend c'est-à-dire, ce que désire la clientèle. Un tel impératif justifie les pratiques d'étude de marché et de veille concurrentielle.

PRIX IMPORT devrait reprendre à développer en interne l'écoute directe de la clientèle et comprendre que les réclamations sont des instruments de perfection des entreprises. Au niveau du secteur de la distribution comme partout ailleurs, la fidélisation client est devenue un impératif.

Le cadre contextuel que nous venons de décrire nous inspire comme principale question: **« QUEL PEUT ETRE LE ROLE D'UN SERVICE ACHAT DANS LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE DE DISTRIBUTION COMME PRIX IMPORT GABON ? »**

[8] **DRH : Directeur de Ressources Humaines**

3/ Objectifs de recherche

Ils seront de deux natures avec cependant, une certaine complémentarité :

1.1) L'objectif général

L'objectif général poussant à cette recherche est d'étudier le rôle du Service Achat de la société PRIX IMPORT Gabon afin, d'en desceller des faiblesses et limites à mettre en évidence et d'y proposer des corrections.

1.2) Les objectifs spécifiques

Ils seront au nombre de trois avec comme importance une certaine capacité à permettre la réalisation de l'objectif général :

- Analyser la perception du rôle du Service Achat par la Direction Générale de PRIX IMPORT.
- Analyser la perception du Service Achat par les Chefs de Rayon de PRIX IMPORT.
- Analyser les relations du Service Achat de PRIX IMPORT avec ses fournisseurs.

4/ Hypothèses de travail

Elles sont des affirmations qui reposent sur des phénomènes dont l'évolution de l'un entraine l'évolution de l'autre. Nous en retiendrons trois :

- **Hypothèse 1 :** Un Service Achat performant contribue à la rentabilité des activités de la société.

- **Hypothèse 2 :** La performance d'un Service Achat est fonction du sérieux des transporteurs dans le respect des délais de livraison.

- **Hypothèse 3 :** Les ruptures de stock sont la cause de la non maitrise par le Service Achat du cycle de passation et de possession de ses commandes.

5/ Intérêt du sujet

Etudier le « rôle du service achat d'une entreprise de distribution et d'importation » telle que PRIX IMPORT pourrait révéler à l'entreprise un intérêt d'amélioration et d'innovation de son service. En effet, du fait de nouvelle donne économique constatée et faite d'internationalisation croissante, la concurrence pour les entreprises qui font preuve d'innovation mais aussi d'adaptabilité et surtout de compétitivité face aux exigences et aux besoins, tant en terme de qualité que quantité des produits, lui vaut des consommateurs toujours plus nombreux. Aussi, connaitre le rôle du Service Achat est primordial parce que, la performance achat ne se limite pas à des gains rapides mais à une amélioration continue des processus d'où l'intérêt de l'entreprise de développer le Service Achat afin de créer un avantage concurrentiel durable.

Du fait que les opérations d'achat effectuées par une entreprise de distribution et d'importation soient à l'internationale, la maitrise des techniques de Commerce International (documents à fournir et à se faire fournir, les incoterms à utiliser…) est d'une importance capitale pour le bon fonctionnement du Service Achat. Par ailleurs, l'étude du rôle que détient un Service Achat au sein d'une entreprise de distribution et d'importation est assimilable à une formation en Commerce International afin que ce dernier remplisse toujours ses prérogatives au sein de l'entreprise. Il serait primordial pour l'acheteur de pouvoir affronter le marché extérieur et être en contact avec des fournisseurs étrangers voire avoir une maitrise linguistique pour négocier.

Ayant des aspirations professionnelles visant le secteur de la distribution au Gabon, l'étude d'un tel sujet nous amène forcement donc à explorer l'une des fonctions des plus importantes de ce secteur. En effet, qui dit « distribution », dit

« Acquisition » de biens et services (Achats) en vue de les mettre à la disposition de divers consommateurs. Les Services Achats sont donc stratégiques en raison de l'augmentation de la part grandissante du chiffre d'affaire achats sur le chiffre d'affaire total de l'entreprise de distribution et d'importation. A travers ce sujet, on pourra donc desceller les forces et faiblesses du Service Achat pour en faire un atout de changement et d'évolution future.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous aurons successivement à présenter le marché gabonais de la grande distribution, la présentation spécifique de PRIX IMPORT, à faire la délimitation du sujet, les techniques d'investigation et enfin, l'inventaire des difficultés et les limites rencontrées.

1/ Présentation du marché gabonais de la grande distribution

1.1) Présenter le Gabon

[9]

[9] **Carte géographique du Gabon. Encarta**

"Gabon" Source : Emmanuel BUCHOT et Encarta

Le Gabon couvre une superficie de 267 667 km². Il s'étend sur deux zones géographiques distinctes : le tiers occidental du pays est une région de basses terres bordant 885 km de côtes ; les deux tiers restants occupent le bassin sédimentaire de l'Ogooué. Le fleuve, né au Congo, coule le long de l'équateur, pour se jeter dans l'Atlantique à Port-Gentil.

Il sépare les monts de Cristal, s'élevant au nord-ouest à 900 m d'altitude, des monts du CHAILLU, culminant au sud à 972 m (Mont Iboundji). Les Monts de Cristal se prolongent par les crêtes du Mayombe. Le nord-est du territoire se caractérise par des plaines et des collines. L'Ogooué, navigable jusqu'à Ndjolé, à l'entrée de la plaine, reçoit de nombreux cours d'eau qui prennent leur source dans les massifs gabonais.

Une dense forêt équatoriale couvre 81,4 % du territoire gabonais, avec de larges espaces de forêt primaire préservée. La savane domine le sud de la zone côtière, une partie des vallées de la Nyanga, du haut-Ngounié et du haut-Ogooué.

En 2008, la population du Gabon était de 1 484 149 habitants, dont 122 000 Gabonais résidant à l'étranger. Le Gabon est, quoiqu'il en soit, un pays sous-peuplé, avec une densité de 5,8 habitants au km2 selon l'hypothèse la plus haute. Il abrite de nombreux travailleurs originaires des pays voisins. Les trois cinquièmes des habitants vivent dans la zone côtière, l'intérieur du pays étant quasi vide.

Sa faible population explique que le Gabon, jouissant d'une rente minière, ait un revenu par habitant parmi les plus élevés de l'Afrique noire. Cependant, le système de soins et les conditions de vie demeurent ceux d'un pays en développement, si l'on se réfère au taux de mortalité infantile (53% en moyenne en 2008) et à l'espérance de vie (53,5 ans).

En 1994, près de la moitié des habitants étaient des citadins. La capitale, Libreville, est la plus grande ville, avec une population estimée à 611 000 habitants en 2003. Viennent ensuite Port-Gentil (125 000 habitants) : centre des industries de transformation du bois et de raffinage de pétrole ; Masuku : ancienne Franceville (75 000 habitants) ; Lambaréné (42 316 habitants) : situé dans la zone centrale du

pays abrite des plantations de palmiers à huile et l'hôpital fondé par le médecin missionnaire français Albert Schweitzer.[10]

L'économie du Gabon repose très largement sur l'exploitation de ses ressources naturelles, notamment du pétrole, qui entre pour près de 50% dans son PIB (4,97 millions de dollars en 2002) et représente plus de 80% de ses exportations. Cette rente pétrolière, conjuguée à la faible population gabonaise, explique que le Gabon ait un PNB par habitant parmi les plus élevés de l'Afrique subsaharienne (3 340 dollars en 2003). Toutefois, la redistribution des richesses nationales est très inégale et la pauvreté affecte 60% de la population.

1.2) Les différents acteurs de la grande distribution au Gabon

Dans le commerce de gros et de demi-gros, deux groupes réalisent 20% du chiffre d'affaires[11] : le groupe CECA GADIS et le groupe SODIGAB qui disposent également d'un réseau de moyennes et grandes surfaces. D'autres sociétés de la place exercent des activités de commerce de gros et demi-gros, le plus couramment pour des produits de grande consommation (alimentaire ou non alimentaire).

Ces deux opérateurs se partagent le marché, le réseau Grande et Moyenne Surface dont la clientèle est largement composée d'expatriés et de nationaux à revenus plus élevés que la moyenne.

Créée dans les années 1930 par un investisseur privé la CECA (Compagnie d'Exploitation Commerciale Africaine) devient CECA GADIS (Gabonaise de Distribution) après l'indépendance, lorsque l'Etat prend le contrôle en tant qu'actionnaire très largement majoritaire.

En 1967 une association, avec des implantations locales des groupes français Optorg (SHO) et Scoa (CCDG) redonne la gestion au secteur privé et la compagnie Optorg en devient l'administrateur délégué. Ensuite, des intérêts privés gabonais rassemblés sous la Cie GA.GE.PAR, se sont substitués à la Cie Optorg, et Gagepar

[10] **"Gabon" Encyclopédie Microsoft Encarta en ligne 2009 http://fr.encarta.msn.com 1997-2009 Microsoft Corporation.**

[11] **IZT-GABON.net, Services de la mission économique régionale de Libreville, 2003**

assume désormais cette fonction de gestionnaire et d'assistante technique. Dans le cadre de sa politique de privatisation, l'Etat gabonais s'est ensuite totalement désengagé et la holding locale GA.GE.PAR a détenu la quasi-totalité du capital, devenant ainsi l'exemple rare d'une privatisation réussie dans une structure totalement nationale.

Dans le dernier trimestre 2003, la CECA GADIS a ouvert un supermarché de 2000 m2 en pleine agglomération de Libreville. Ce magasin est venu renforcer le rôle primordial que joue la société dans le secteur de la grande distribution au Gabon, en même temps que la compagnie a continué de développer et de moderniser son réseau national de Cecado et Gaboprix. En 2010, la compagnie a ouvert à Port-Gentil un supermarché de 1400 m2, Super CKDo, destiné à jouer le même rôle dans la capitale économique que le Géant CKDo de Libreville.

Le groupe compte aujourd'hui huit enseignes sur l'étendue du territoire national[12] :

- **CK2 :** implantés au cœur de Libreville et Port-Gentil, les magasins CK2 sont des grandes surfaces spécialisées dans les segments quincaillerie, ménage, sport, jardinerie, électroménager, radio TV…

A Libreville un magasin séparé sous l'enseigne CK2 Meubles a apporté une surface de vente supplémentaire, aménagée spécialement pour le gros mobilier de maison.

- **Gaboprix :** un réseau de succursales avec environ 50 magasins de proximité repartis dans toutes les provinces du pays, offrant une gamme étudiée de produits de première nécessité et de grande consommation.
- **Géant CKDo :** ouvert fin 2003, ce supermarché de 2000 m2 représente un pas tournant important dans le secteur en intégrant, de la logistique à l'accueil, tous les standards modernes d'une grande surface alimentaire.

[12] **Economie Gabon+, N°12, Septembre 2011**

- **Super CKDO :** ce supermarché de 1400 m2 a ouvert en 2010 dans la capitale économique du pays, Port-Gentil. Il offre une surface de vente moderne, un large choix de produits de qualité et un service professionnel.
- **Supergros :** magasin de gros et demi-gros à Libreville (alimentaire et non alimentaire) à Libreville et à Port-Gentil. Au total, plus de 2000 m2 en libre-service et 9000 m2 d'entrepôts dédiés à la clientèle, aux commerçants, aux collectivités et aux revendeurs.
- **Cecado :** un réseau en expansion dans toutes les régions et comprenant une soixantaine de magasins : hard-discount[13] de proximité, de petites et moyennes surfaces adaptées à la clientèle locale et renforçant encore le rôle de régulateur des prix du marché qu'entend jouer le groupe.
- **Intergros :** libre-service de gros et demi-gros (petite surface et gamme réduite) essentiellement à l'intérieur du pays (dix magasins).
- **Sogame Equip :** un magasin à Libreville « libre-service » professionnel spécialisé dans la quincaillerie, l'outillage et les matériaux.
- **Matelec :** acquis en 1998, cette affaire occupe une place importante dans le domaine professionnel du matériel électrique. L'installation d'un rayon de référence Matelec dans le Super CKDO de Port-Gentil a par ailleurs, rencontré un franc succès.

SODIGAB (Société de Distribution Gabonaise) comprend quatre enseignes :

- **MBOLO**, supermarché de 5000 m2,
- **SCORE**, supermarché de 600 m2 à Libreville de 1000 m2 à Port-Gentil
- **BONPRIX** (Libreville et Port-Gentil),
- **SODIGROS**, superette de plus petite taille.

[13] Le hard discount est un mode de distribution en moyenne surface à forte dominante alimentaire basé sur une pratique de prix bas.

2/ Présentation spécifique de PRIX IMPORT Gabon

Créée par Monsieur Bernard AZZI OYIBA, PRIX IMPORT, Société à Responsabilité Limitée au capital de 20 millions de Francs CFA, effectuait le 29 juin 1992, les démarches nécessaires, auprès des greffes du Tribunal de Commerce de Libreville, afin de voir le jour et valider le dépôt des statuts de cette nouvelle société.

La société a pour destination, l'importation et la distribution en gros, de produits alimentaires et agro-alimentaires non périssables. Le siège social ainsi que toute la structure commerciale étaient situés dans un entrepôt aménagé du port mole. L'entreprise fonctionne alors avec quatorze (14) personnes à l'époque.

Les locaux et les bâtiments du port mole, étant devenus exigus, il devenait opportun et essentiel de mettre en place une nouvelle structure. De plus l'idée d'un magasin de distribution de produits de détail commençait à germer. Diversifier l'activité de Gros, devenait désormais, pour Monsieur Bernard AZZI OYIBA un nouveau challenge et défi à relever afin de pérenniser PRIX IMPORT. C'est ainsi qu'en Mars 1995 PRIX IMPORT a vu le jour dans les locaux que nous lui connaissons aujourd'hui. Les activités de détail et de commerce de Gros étaient lancées.

Au cours de l'année 1997 le capital de la société fut élevé à la somme de 200 millions de Francs CFA. Au cours des exercices comptables qui suivirent, les investissements furent riches. Notamment lors de la première extension du magasin en 1999 ou une structure froid, permettant d'offrir à la clientèle des produits frais et surgelés fut mise en place.

A la fin de l'année 2000, PRIX IMPORT évoluait avec une centaine de salariés. Grace au dynamisme et à la compétence de son personnel, plusieurs fournisseurs étrangers sont venus proposer de nouveaux produits. La gamme s'est étendue et s'est également diversifiée. PRIX IMPORT peut désormais offrir et présenter une étendue de denrées alimentaires, d'articles divers semblables à ceux d'un supermarché.

Durant l'année 2006, l'Assemblée Générale décide d'augmenter le capital social afin de le porter à la somme de 500 millions de Francs CFA. L'opportunité de doubler sa surface de vente apparait durant l'exercice 2007, les travaux d'extension ont démarré au début de l'année 2008 pour s'achever en décembre et ainsi proposer un nouveau magasin à sa clientèle pour les fêtes de fin d'année. Il est noté que l'année 2008 fut riche en événements dans la mesure où, conformément à la proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée Générale décide d'augmenter le capital social pour le porter à la somme de Un milliard de Francs CFA.

Depuis, PRIX IMPORT a connu un essor fulgurant ; elle est aujourd'hui une société anonyme (SA) et emploie plus de 300 personnes, elle compte trois (3) magasins de plus situés au Golf, à Okala et Owendo. Elle est spécialisée dans l'importation et la commercialisation de produits de la grande distribution. Dans cette optique, elle importe annuellement près de 1500 conteneurs, 90% de ces produits proviennent d'Europe. Sa gamme très large s'étend des produits d'épicerie, de boucherie, de charcuterie, en passant par les boissons, les cosmétiques, les produits d'hygiène, d'entretien, de bazar etc.

En tant qu'agent et distributeur exclusif d'une panoplie de fournisseurs et marques dont le leadership est incontestable au niveau mondial. Il distribue des produits des marques telles que :

, et une multitude d'autres marques…

L'activité de vente en Gros exercée par PRIX IMPORT représente plus de 59% de son chiffre d'affaire. Avec plus de 10 000 m2 d'entrepôts et 20 000 références d'articles essentiellement importés et, représentante d'importantes marques internationales (UNILEVER, L'OREAL, DIAGEO et de centaines d'autres marques telles que : LAURENT PERRIER, ELLE&VIRE, TESCOMA…) ; PRIX IMPORT devient un fournisseur incontournable de la grande distribution au Gabon.

Cette activité permet à l'entreprise d'être en relation avec de nombreux commerçants aussi bien à Libreville que ceux de l'intérieur du pays : Franceville, Port-Gentil, Lambaréné, Tchibanga, Oyem…

La carte qui suit met en évidence les différentes zones de distribution :

[14]

PRIX IMPORT est donc parvenue à créer un tissu relationnel exceptionnel avec ses différents fournisseurs ainsi qu'avec ses clients, basé sur un véritable partenariat simple et efficace. C'est ainsi que cette éthique de travail lui permet une certaine réussite de la représentation et de la commercialisation de ses produits sur le marché gabonais.

3/ Délimitation du champ de l'étude

Notre étude essentiellement qualitative s'intéresse au rôle donc aux activités et aux responsabilités du Service Achat au sein d'une entreprise de distribution à l'instar de PRIX IMPORT Gabon.

Il reste entendu qu'un tel intérêt ne peut être perçu que si les avis des différents intervenants parmi lesquels : les chefs de rayon, la Direction Générale, les transporteurs, les exportateurs ont été recueillis et analysés.

[14] **Source : www.priximport.com**

4/ Techniques d'investigation

Pour cela, nous avons au-delà de la recherche documentaire réalisée en phase exploratoire, eut à concevoir trois guides d'entretien qui ont été respectivement administrés sous forme d'entretien en face à face au Service Achat, aux Chef de Rayon, à la Direction Générale. Cette administration s'est faite pendant la période allant du 5 février au 15 mars 2012.

5/ Difficultés et limites rencontrées

Bien que nous ayons eut à faire un stage de longue durée (6mois) au niveau de PRIX IMPORT, notre présence à Dakar n'a pas toujours faciliter les recherches et la collecte d'informations. En effet, à distance les personnes ressources ont été très difficiles à contacter et, nous avons ressenti une certaine absence d'empressement de leur part à répondre avec dextérité à nos questions.

Par ailleurs, le personnel à tous les niveaux s'est toujours montré retissant pour cause de veille concurrentielle. Le programme de cours ne se terminant pas à temps ne nous a pas permis de nous concentrer en temps et en heure à la rédaction de notre travail.

IIème PARTIE :

CADRE CONCEPTUEL

ET

ORGANISATIONNEL

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL

L'importance d'un cadre conceptuel réside dans sa capacité à expliciter un certain nombre de concepts étroitement liés au thème afin de permettre une meilleure lisibilité et une meilleure compréhension du thème ici développé.

Aussi, nous allons retenir les huit concepts ci-dessous :

- L'entreprise de distribution
- Le service
- Le produit
- L'importation
- L'exportation
- Le merchandising
- L'achat à l'international
- La qualité et la démarche qualité

1/ L'entreprise de distribution

Une entreprise de distribution est une structure dont l'activité est la distribution des produits afin de les vendre aux clients.[15]

Comment reconnaître une entreprise de distribution ?

Au même titre qu'une société foncière, il peut être aisé de reconnaître un réseau de distribution en étudiant ses comptes : bilan et compte de résultats. En effet, plusieurs éléments sont caractéristiques de tel ou tel secteur d'activité.

[15] **www.distripedie.com**

1.1) Le bilan

Le bilan est une photographie à un instant des comptes de l'entreprise. Le bilan est par nature figé mais doit être étudié avec soin, il se constitue de :

- **Immobilisations corporelles :** les hypermarchés et les supermarchés valent de l'or. Les surfaces sont importantes et le moindre m² se doit d'être exploités.

Les immobilisations corporelles sont ainsi essentiellement constituées des murs des magasins. Ce qui représente un très grand patrimoine immobilier.

- **Stocks :** un magasin achète des biens pour les revendre. En fonction des contrats, les marchandises placées au sein même de la réserve du magasin peuvent appartenir encore aux fournisseurs. Toutefois compte tenu de la surface des hypermarchés et supermarchés, les stocks sont conséquents. Avec plusieurs dizaines de milliers de référence, la rotation des stocks est le nerf de la guerre de la grande distribution.

- **Créances clients :** dans le cas d'un fournisseur qui vend à une autre entreprise, le fournisseur n'est souvent payé qu'après une période plus ou moins longue. On parle de paiement à 30, 60, 90 voire 120 jours. Les créances clients sont donc très élevées. Mais dans le domaine de la grande distribution, les clients sont des particuliers. Ces derniers payent immédiatement que ce soit en liquide, en chèque ou en carte bancaire. Les délais de paiement sont donc réduits à leur strict minimum et cela se retrouve dans les créances clients, qui restent très faibles eu égard au chiffre d'affaires.

- **Dettes fournisseurs :** Comme toute société, quand les entreprises de distribution achètent, elles payent à 30, 60, 90 voire 120 jours. Autrement dit, elles ont déjà revendu le bien qu'elles ont acheté avant même d'avoir déboursé le moindre centime. Les dettes fournisseurs sont donc sans commune mesure avec les créances clients.

- **BFR ou Besoin en Fond de Roulement :** le BFR est un agrégat analytique très utile. Il permet de connaître les besoins de trésorerie d'une entreprise de distribution liée au cycle d'exploitation. Il se calcule en soustrayant des Stocks et des Créances, les dettes fournisseurs.

On parle de besoin car pour la très grande majorité des sociétés, ce solde est négatif, mais il en est tout autrement pour les entreprises de distribution. Alors que les entreprises d'autres secteurs doivent trouver des moyens de financer ce BFR, les entreprises de distribution cherchent des moyens pour placer ces sommes.

- **Trésorerie nette :** de part la nature du BFR, la trésorerie nette est positive. Elle correspond à la différence entre les valeurs mobilières détenues, les disponibilités et les découverts bancaires. En effet, il est possible d'avoir de l'argent placé sur un compte et un découvert sur un autre. C'est une situation fréquente dans les grands groupes. La trésorerie nette est donc souvent largement positive.

1.2) Le Compte de résultats

Deux éléments sont à étudier avec soin, à savoir le chiffre d'affaires et le résultat financier .Le chiffre d'affaires est constitué essentiellement de ventes de marchandises. Une entreprise de distribution ne produit pas de biens, elle les revend. La marge commerciale est donc l'essentielle de l'activité.

L'exploitation normale d'un supermarché, une fois les emprunts remboursés, implique une forte trésorerie nette et donc un résultat financier positif. Durant certaines périodes à fort taux d'intérêts à court terme, la part du résultat financier dans le résultat net pouvait être primordiale.

Chaque secteur a donc ses caractéristiques et la grande distribution n'échappe pas à la règle. Retenez donc de forts stocks, de faibles créances, et des dettes fournisseurs très élevées.

2/ Le service

Le service est un bien intangible, non transportable, non stockable et hautement périssable. Il n'a d'utilité que de par sa capacité à satisfaire un ou plusieurs besoins.

Le service est toujours le fruit d'une coproduction entre l'acheteur et le vendeur. Il n'est réalisable qu'à partir d'un support physique qui n'est rien d'autre qu'un produit (la carte bancaire, le stylo…)

La différence entre le produit et le service passe par quatre critères : le tangible, le stockable, la standardisation et la participation de l'acheteur au processus d'achat.

3/ Le produit

Elément principal de la transaction faite entre importateur et exportateur, le produit est avant tout une réponse aux attentes du marché. On appelle produit tout ce qui peut être offert sur le marché[16].Le produit peut donc être définit comme un ensemble de caractéristiques tangible et intangible et symbolique incluant le service après vente et la garantie. Le produit est donc un bien tangible, transportable et stockable.

Le produit est une promesse faite par une firme à un consommateur potentiel en vue de répondre et de satisfaire un besoin, généralement moyennant un prix à payer (par l'acheteur ou par l'utilisateur). Dans son sens premier, «Produit» signifie «résultat». Cette promesse est concrétisée par l'offre d'un objet (le produit) ou une prestation (le service) voire une combinaison de ces deux éléments.

Le produit est censé apporter une palette de bénéfices au consommateur potentiel : économiques, pratiques, psychologiques, sociologiques ... Il ne peut être réduit à un seul ou une partie de ces éléments sous peine d'être en décalage avec la demande effective.

[16] **« EXPORTER », Pratique du commerce international, FOUCHER, 15e éd.**
M. DIA, Support de cours « ROLE DU CHEF PRODUIT ».

Pour ce faire, il est recommandé de distinguer en première analyse :

- Les produits destinés aux personnes qui sont échangés à l'occasion d'une relation : « Fournisseur / Consommateur final » (dite aussi «Business to Customer», en abrégé B to C).

Soit des biens de consommation ou des services, soit des biens d'équipement destinés aux particuliers.

- Les produits destinés aux entreprises qui sont échangés à l'occasion d'une relation : « Fournisseur / Consommateur intermédiaire » (dite aussi «Business to Business», en abrégé B to B)

Soit des biens de consommation ou des services, soit des biens d'équipement à usage professionnel.

Le produit est par ailleurs, un panier d'attributs que l'on achète grâce aux différents services qu'il est capable de rendre. Ces attributs du produit se décomposent en **service de base** qui est la raison d'être du produit ; en **services nécessaires** qui sont des facteurs de différenciation capables d'octroyer un avantage concurrentiel et enfin, les **services ajoutés** qui sont facultatifs sauf dans certains cas ou ils peuvent constituer des facteurs de succès.

4/ L'importation

Au cours de ces 50 dernières années, le commerce mondial a connu une croissance exceptionnelle. Le volume des exportations n'a cessé de croitre, et lorsque l'export croit, l'import suit…[17]

L'importateur et celui là donc qui joue l'intermédiaire résidant dans un pays étranger de destination de l'importation à qui l'entreprise confie la distribution d'un produit. L'importation proprement dite est l'ensemble de flux de marchandises et de services en provenance de l'extérieur.

[17] **Madeleine NGUYEN-THE, 2002, « IMPORTER Le guide », Editions d'Organisation.**
M. DIA, Support de cours de « DISTRIBUTION A L'INTERNATIONAL ».

L'entreprise importatrice se livre à cette activité car, elle cherche à :

- Elargir son panel de fournisseur,
- Se procurer des matières premières, des composants fabriqués ou produits dans la communauté, mais en quantité insuffisante,
- Accéder à un brevet, une technologie, un savoir-faire,
- Augmenter sa productivité sans investir en outil de production et
- Répondre à un besoin ponctuel lorsque l'outil de production interne est momentanément indisponible ou trop chargé.

Cependant, elle peut faire face à des risques générés par des surcouts qui fragiliseront l'entreprise. Nous pouvons rencontrer tout d'abord, des risques liés au fournisseur :

- Défaillance d'un fournisseur, même temporaire,
- Non-livraison alors que le paiement est effectué,
- Non-respect des conditions de vente,
- Non-maitrise des prix, des délais, des quantités,
- Produit de mauvaise qualité,
- Aléas dans l'acheminement (mauvais choix ce l'incoterm, non-maitrise du transport),
- Service import ne maitrisant pas les techniques du commerce international : documents manquants, mal rédigés, ne permettant pas de retirer les marchandises.

Importer par l'intermédiaire d'un négociant international donne la possibilité aux petites structures de s'approvisionner en quantités moindres auprès d'un fournisseur local.

5/ L'exportation

Se lancer sur les marchés internationaux est un grand pas à franchir pour les nombreuses entreprises ne connaissant que leur marché domestique et disposant donc de peu d'information sur des marchés étrangers potentiels.

Le terme « exportation » désigne de ce fait, la sortie du territoire national d'un flux de marchandises et de services, c'est le fait pour un pays ou pour une zone économique de vendre à l'étranger une partie de sa production de biens ou de services. Exporter permet aussi d'apprécier la compétitivité des entreprises d'un pays qui peut aussi être influencé par l'évolution du taux de change.[18]

Certains responsables d'organismes économiques ne cessent de le claironner : l'Exportation est le moteur de la croissance. Seulement, pour bien pratiquer le commerce international, il faut SAVOIR DURER. Beaucoup de chefs d'entreprises étaient persuadés qu'exporter est aussi facile que respirer. De ceux-là nous avons fait le deuil : On ne peut s'improviser Exportateur.

Pour pratiquer l'exportation, il faut être bien placé, il faut savoir prendre le temps, disposé d'une surface financière suffisante, il faut être fort et disposé à se renforcer. Les marchés étrangers doivent se mériter, ils font transpirer, ils font passer des nuits blanches, mais toujours, pour celui qui a anticipé les risques, ils apporteront un plus.

Le processus d'exportation peut en outre, se résumer en six étapes :

- **entrer en contact :** il faut tenir compte des particularités culturelles et des habitudes d'affaires des futurs partenaires, des heures et des modalités d'entretien, adapter l'argumentaire en fonction des besoins du contact, des organismes publics apportent des solutions,

- **rédiger le contrat :** la rédaction du contrat de vente international est une opération délicate : il faut penser au droit commercial applicable, à la juridiction compétente, à la langue pour ester, aux conditions de livraison, aux conditions de paiement, aux moyens de paiement exigés, etc.

- **fabriquer conformément :** si les normes européennes servent souvent de références dans beaucoup de pays où un institut de normalisation n'existe pas, il ne faut pas croire que ce soit les seules applicables : certains pays

[18] **« EXPORTER », Pratique du Commerce International, FOUCHER, 19e éd.**

utilisent des normes allemandes strictes ou américaines, les produits non conformes étant mis en quarantaine lors de l'importation,

- **livrer en sécurité :** sans détour, sans avarie, sans erreur, le produit doit arriver à destination en bon état, dans la bonne quantité, à l'endroit exact qui a été convenu dans le contrat, etc.

- **se faire payer :** il faut tout faire pour être sûr d'être payé, pour être bien payé, pour être payé dans les délais : être vite payé peut être mieux !

- **faire ses comptes :** vendre c'est bien, être payé c'est mieux, avoir gagné c'est beaucoup mieux car cela donne envie d'aller plus loin, de faire plus d'affaires, il faut vérifier que le Prix de revient réel final de l'opération est bien égal sinon supérieur au Prix de vente consenti dans le contrat de vente.

Si nous voulons trouver de nouveaux marchés pour nos produits et services, l'exportation est un moyen d'augmenter nos ventes et faire croître notre entreprise. Bien que l'exportation puisse être très profitable, elle n'est pas sans risques.

En plus des risques habituels auxquels doit faire face toute entreprise commerciale, faire des affaires dans un pays étranger peut exposer à des risques supplémentaires particulièrement :

- **Risque pays** : évaluation des risques politiques, réglementations et conditions économiques, problèmes potentiels (paiement par avance, assurance etc.).

- **Risques client** : évaluation de la solvabilité du client et des risques tels que non paiement, refus d'acceptation des marchandises, insolvabilité.

- **Risque de change** : évaluation des problèmes potentiels liés au maintien de la valeur de la devise choisie (taux de change fixé par contrat, contrat à terme, options de devises, etc.).

- **Risque interne** : évaluation des problèmes potentiels liés au maintien du savoir-faire et de la disponibilité du personnel, ou au contrôle des couts de production et distribution.

- **Risque de marché** : évaluation des risques de changement des conditions des marchés domestique et étranger.

En apprenant les rudiments de l'exportation, faisant des recherches et en nous tenant au courant des dernières nouvelles, on augmentera nos chances de succès en exportation.

6/ Le Merchandising

La gestion d'un point de vente est une activité très complexe et s'articule notamment autour d'un certain nombre d'éléments parmi lesquels le « merchandising ». Elle couvre l'ensemble des techniques qui transforment le produit en un vendeur muet et qui maximisent sa rentabilité: En effet l'emplacement d'un produit dans les rayons, la surface d'exposition pour la vente, le décor et l'ambiance sont des techniques de merchandising. Son but est donc d'assurer une mise en avant efficace du produit au point de vente : en d'autres termes c'est mettre le bon produit au bon endroit et au bon moment.

La gestion de la surface de vente est assurée par le distributeur, en une collaboration plus ou moins étroite avec le fabriquant. Ce dernier est tenu de connaître ses préoccupations et les techniques adoptées pour l'aider à vendre plus efficacement ses produits.

Le merchandising ou « marchandisage » est vu comme un ensemble de techniques destinées à améliorer la présentation d'un produit, d'une marque ou d'un point de vente. Le merchandising ou l'art de mieux vendre un produit grâce à sa présentation doit permettre d'optimiser les ventes des produits ou des marques et d'augmenter l'attractivité des points de ventes. Les principes fondamentaux du

merchandising sont aujourd'hui appliqués par toutes les marques et les grandes surfaces. [19]

D'après Keppner, un bon merchandising doit obéir à la règle des 5B : le Bon produit au Bon endroit en Bonne quantité au Bon moment avec la Bonne information.

Le Bon produit : le point de vente doit proposer une gamme assez large de produits pour que le consommateur ait le choix entre plusieurs qualités, plusieurs prix et différentes marques. Le bon produit est aussi synonyme de bon packaging : son emballage, sa forme, sa couleur, sa texture… Les nouvelles présentations des chewing-gums Hollywood par exemple sont en continuelle évolution pour s'adapter aux besoins du marché.

L'emplacement ou Bon endroit : dans les grandes surfaces, l'emplacement de chaque produit est précisément étudié pour susciter l'acte d'achat. Les produits superflus, souvent qualifiés d'achats « impulsifs » comme les chewing-gums, petites sucreries… se trouvent juste avant les caisses. Ainsi les clients qui attendent leur tour achètent ces produits sans réfléchir.

La Bonne quantité : il s'agit de ne pas être en rupture de stock, ce qui est rédhibitoire pour le client qui n'aime pas perdre de temps dans plusieurs points de vente. Mais il s'agit aussi de regrouper les produits en « pack » en bonne quantité. De plus en plus, les besoins du marché révèlent l'envie de certains consommateurs d'acheter les produits alimentaires en petite quantité pour certains, en grande quantité pour d'autres.

L'actualité des produits exposés (Bon moment) : la plupart des grandes surfaces et des points de vente jouent sur l'actualité dans leurs rayons. Noël, Pâques, la Saint Valentin, la fête des mères… justifient l'aménagement des rayons. Ces politiques se révèlent être très efficaces.

La Bonne information : cette information peut aller du nombre de calories d'un produit alimentaire aux nombres de langues disponibles sur un DVD à la liste des composants d'un produit cosmétique. Mais les normes actuelles sont

[19] **Exposé sur le merchandising licence en gestion, ISM/ 2011-2012**

draconiennes et exigent la plupart du temps toutes les informations nécessaires qu'un client peut attendre.

Le merchandising facilite la recherche des offres par les clients, il éclaire l'organisation en ce qu'il permet de faciliter au consommateur la recherche de produits dans la limite des besoins logistiques.

On entend par là entre autres, la notion d'organisation globale du point de vente, l'étude des flux clients et de l'attractivité des familles.

Le merchandising c'est donc plus une culture, un état d'esprit, qu'un ensemble de techniques. Bien sur ces techniques sont indispensables, mais il faut vite les dépasser pour reprendre le regard simple du consommateur, dont la satisfaction est l'objectif final.

Faciliter l'achat, suggérer le besoin, créer l'envie : tels sont les rôles du merchandising vis-à-vis du consommateur.

Augmenter les ventes, faciliter la négociation, permettre le contrôle : se sont les rôles du merchandising vis-à-vis du producteur.

Améliorer la rentabilité, maitriser les performances, donner les moyens de manager un rayon, un magasin, en toute connaissance de cause : se sont les rôles du merchandising vis-à-vis du commerçant.

7/ L'achat à l'international

Désigné sous le terme service « Achat », il se charge de mettre en place, organiser et gérer les approvisionnements de l'étranger, il est aussi responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Le « service achat « » se doit de déterminer les besoins de l'entreprise et de superviser la bonne exécution des commandes[20].

[20] **Olivier BRUEL, « POLITIQUE DES ACHATS ET GESTION DES APPROVISIONNEMENTS », DUNOD, 2e éd.**

Le service achat doit s'assurer que l'entreprise achète ce dont elle a besoin(en termes fonctionnels, qualitatifs, quantitatifs) dans les délais acceptables et cela au meilleur prix.

La procédure d'achat à l'international c'est l'ensemble des opérations, des acteurs et des règles à respecter pour mener une action d'achat hors de son pays. Elle vise à garantir la clarté, la traçabilité et la qualité des opérations.

Le marketing dans les opérations d'achat à l'international aide à la transmission des informations sur l'adaptation des produits, l'étiquetage…les campagnes promotionnelles en fonction des prévisions d'arrivée.

8/ La qualité et la démarche qualité

Dans un secteur concurrentiel, il est essentiel d'avoir une approche pragmatique de la qualité dans l'entreprise. La qualité n'étant pas une fin en soi, mais seulement un moyen d'arriver à l'objectif de toute entreprise : gagner chaque mois assez d'argent pour pérenniser son activité.

Si nous partons dans l'optique de fabriquer un produit parfait, sans aucun défaut, nous ne pourrons qu'échouer. Les moyens que nous aurons à mettre à place seront tellement disproportionnés que le coût de fabrication de notre produit fini sera totalement hors des prix du marché, et nous n'arriverons pas à le vendre.

Bien souvent, le terme « qualité » est interprété de manières très diverses. Dans le langage courant, on parle de produit de première qualité, ce qui signifie que le client est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour lui, la qualité est synonyme de satisfaction. Pour l'entreprise en revanche, la qualité implique par exemple la rapide disponibilité des produits à des coûts avantageux.

Une démarche qualité est le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Le terme désigne aussi, de façon figurée, les tentatives, la motivation et les approches en vue d'obtenir une certification et conserver le certificat, par exemple un certificat ISO 9001.

Elle s'applique à tous types d'organisations, publiques, privées, associatives, commerciales, partout dans le monde. Actuellement, elle repose principalement sur la norme ISO 9001, dont la certification fait l'objet d'une visite annuelle par un auditeur.

Lorsque des entreprises en compétition parviennent à fournir des services de qualité équivalente et à des coûts comparables, ce qui fait la différence c'est leur capacité à déceler l'évolution des besoins pour s'y adapter avant les autres. Il ne suffit donc pas de maîtriser la qualité et de l'améliorer pour fidéliser les clients. Une entreprise peut avoir des clients satisfaits et pourtant disparaître. Les utilisateurs de la règle à calcul étaient tous très satisfaits au moment de l'invention de la calculette.[21]L'avenir de l'entreprise passe donc par un effort d'anticipation. Les bonnes inventions ne se conçoivent pas en s'enfermant dans un laboratoire, mais sont fondées sur l'écoute des signaux faibles qui annoncent des exigences nouvelles ou des procédés nouveaux.

Il existe aujourd'hui des faits porteurs d'avenir qu'il faut savoir déceler. Toutes les personnes en contact avec les clients et leur environnement sont bien placées pour pratiquer cette écoute des signaux faibles et pour faire remonter cette information au sein de l'entreprise. Ces actions permettent ensuite de fidéliser les clients.

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou des services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises parce que c'est un critère fondamental de choix pour les clients. C'est un facteur que les premiers doivent savoir atteindre de sorte à éviter que les seconds ne puissent la mettre en doute.

[21] Armand DAYAN et autres, « MANUEL DE GESTION », Ellipses/AUF, 2e éd.

CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL

1/ L'approvisionnement

Avant de proposer ses services l'entreprise a besoin de s'ouvrir sur des marchés situés en amont et en aval, pour pouvoir s'approvisionner.

1.1) Définition

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou des services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais. Il comporte donc un élément « achat » et un élément « gestion des stocks ».

Cette fonction est d'autant plus importante pour la compétitivité de l'entreprise que le rapport qualité- coût des approvisionnements aura une incidence sur le rapport qualité- coût de la production.

La valeur des achats représente 30 à 35% du chiffre d'affaires des entreprises selon leur secteur d'activité. Une bonne politique d'achat peut donc permettre à une entreprise de réduire de manière significative ses coûts de production et d'améliorer en conséquence sa marge commerciale.

« Bien acheter permet à l'entreprise d'accroitre sa rentabilité ».

1.2) Les objectifs de l'approvisionnement

L'approvisionnement se trouve avoir deux grands objectifs :

- **Des objectifs de coûts** : il s'agit de réduire les coûts d'achat et les coûts de stockage. Les moyens utilisés par le service achat sont variés : négociation pression sur les fournisseurs pour obtenir les meilleurs prix et les délais de paiement importants, l'achat en grande quantité accompagnée d'une gestion très fine des stocks(ne pas trop avoir sans trop en manquer, car une rupture de stock est souvent préjudiciable).

- **Des objectifs de qualité** : privilégier la qualité de l'approvisionnement, c'est réduire les malfaçons, les déchets et donc améliorer la qualité finale des produits.

Approvisionner une entreprise en matières ou produits consiste à répondre à certaines questions :

- **Quels produits faut-il commander ?** : cela suppose une bonne connaissance des besoins de la production pour une entreprise et de ses clients pour un distributeur.
- **A quel producteur faut-il commander ?** : il s'agit de se procurer des informations sur les différents fournisseurs qui peuvent satisfaire les besoins de l'entreprise et d'opérer une sélection en fonction de certains critères à savoir : à quel prix ? et selon quelles conditions ?

Le choix des fournisseurs s'effectue selon plusieurs critères parmi lesquels :

- Le prix,
- La qualité,
- Les délais de livraison et leur respect,
- Le service après vente (maintenance des biens de production machines, ordinateurs),
- Les facilités de paiement,
- La sécurité (régularité et sureté des approvisionnements),
- La garantie et
- La localisation.

La sélection des fournisseurs quant à elle se fait au moyen :

- Des appels d'offre effectués par voie de presse ou par circulaire.
- De la négociation directe : mis en concurrence des fournisseurs habituels et négociation des conditions.
- Des centrales d'achat qui sont chargées de trouver les fournisseurs et de négocier les conditions de vente pour les entreprises de distribution.

2/ La gestion des stocks

2.1) Les produits

Sous ce vocable on comprend :

- **Les marchandises** : se sont les produits achetés pour être revendus en l'état acheté.

- **Les matières premières** : sont des produits qui servent de base à la fabrication ou à la production.

- Ensuite il y a **les matières consommables** : qui sont des produits qui concourent directement ou indirectement à la fabrication, le petit outillage, les fournitures de bureau entrent dans cette catégorie.

A noter que, dans l'industrie, **matières premières** et **matières consommables** peuvent être des produits très élaborés constituant des sous-ensembles, achetés ou fabriqués par l'entreprise, destinés à être assemblés, après un usinage éventuel, pour constituer le produit fabriqué à la vente.

- Enfin **les déchets**, qui proviennent de la fabrication (copeaux de bois…) ou de la récupération de démolition (ferraille, vieux plomb…).

Par contre, il faut mettre une petite parenthèse sur le fait que de nombreuses matières consommables de faible valeur sont affectées dès l'achat à un compte de cout de revient (exemple : les fournitures de bureau) ; il n'en existe pas moins physiquement un stock.

2.2) La consommation

Pour un gestionnaire de stock, un produit est « consommé » dès l'instant qu'il est sorti du stock. Du point de vue de commerçant, un produit sera considéré comme consommé dès qu'il sera vendu tandis que pour l'utilisateur final, il ne sera consommé que lorsqu'il aura été utilisé.

2.3) Les articles en stock

Le mot « article » désigne tout élément constitutif du stock d'une entreprise. Deux articles sont distincts s'ils ne sont pas interchangeables du point de vue de l'utilisateur.

2.4) Unité de comptage

C'est l'unité par laquelle est comptée la quantité en stock : pièce, paire, dizaine, douzaine, kilogramme, litre, mètre, mètre carré, mètre cube,…

2.5) Unité d'emballage

C'est la quantité contenu dans l'emballage normal du fournisseur : carton de 48 pièces, sac de 20kg etc.

2.6) Unité d'achat

C'est la plus petite quantité entière que l'on puisse acheter auprès du fournisseur : 100 kg de farine en sacs de 20 kg…

2.7) Unité de facturation

C'est la quantité correspondant au prix unitaire de facturation par le fournisseur : x FCFA / 100Kg d'huile d'arachide en fut de 50l…

2.8) Mouvement de stock

Un stock est vivant, son niveau varie fréquemment ; il augmente par le jeu des entrées (livraisons fournisseurs, retours sur désistement de commandes,…) et de sorties (remise à un service, vente, perte, casse, prêt, vol, destruction suite à un incendie ou inondation…)

2.9) Commande

A titre de simplification, ce mot désignera indifféremment :

- Une commande individuelle passée après consultation des fournisseurs, négociation, signature du bon de commande.
- Un ordre de livraison émis dans le cadre d'un marché de longue durée.

- Une livraison prévue sur une commande à livraison échelonnée.

Dans tous les cas, il y a contrat entre le fournisseur et l'acheteur, le contrat étant légalement parfait dès qu'il y a accord des deux parties sur « la chose et le prix ».Dans le commerce, la commande est dans la plupart des cas, matérialisée soit par un contrat signé par l'acheteur et par le fournisseur, soit par l'ensemble du bon de commande signé de l'acheteur et de l'accusé de réception signé du fournisseur et mentionnant son accord sur toutes les clauses du bon de commande.

2.10) Gestion de stock

Gérer un stock, c'est faire en sorte d'être constamment apte à répondre aux demandes des clients. Bien gérer un stock doit satisfaire dans des conditions économiques.

3/ Les diverses catégories d'articles de stock

Les articles de stock peuvent être classés en diverses catégories liées à la nature de leur consommation. C'est ainsi que l'on distingue :

Les articles de consommation courante, relativement régulière et continue, même si elle est saisonnière :

- Les marchandises dont le stock est constamment renouvelé ; les commerçants les appellent souvent « articles suivis ».
- Les matières premières (y compris les composants) dont le stock est toujours reconstitué en vue d'une fabrication relativement régulière et continue.
- Les matières consommables d'utilisation courante, par opposition aux produits dont l'achat vise à satisfaire un besoin ponctuel et qui n'ont pas à être conservés en magasin ni à être enregistrés dans un compte de stock.
- Les produits finis et les emballages correspondants lorsque l'entreprise produit pour le stock, par opposition à la production sur devis.
- Les pièces de rechange d'usure, destinées à remplacer, sur un appareil ou dans une installation, des pièces qui s'usent en service normal.

- Les pièces de rechange de sécurité qui s'utilisent dans le cas des entreprises de fabrication ou de production destinés à remplacer, sur une machine ou dans une installation donnée, des pièces qui risquent de casser ou de se détériorer et donc à parer aux conséquences d'incidents à caractère aléatoire pour mieux assurer la continuité ou la sécurité de l'exploitation.
- Les articles en transit, il s'agit ci d'articles approvisionnés en vue de l'exécution de travaux bien déterminés et non renouvelables et qui ne doivent séjourner que très peu de temps en magasin (c'est le cas de commande très particulière effectuée par les écoles en début d'année scolaire).
- Les articles déclassés parce que techniquement dépassés ou parce que démodés ou ayant passés un long moment en réserve.
- Les déchets de fabrication ou de démolition.

4/ Les différents types de stock

Comme différents types de stock nous distinguerons donc :

- **Les stocks de récupération :** constitués d'articles provenant de dépôt ou de démolition et en attente d'une remise en état permettant leur réemploi. Bien entendu, si un article provenant d'une démolition n'a pas besoin de remise en état, il entre immédiatement dans l'une des catégories définies précédemment.

- **Les stocks de guerre :** qui peuvent comprendre des articles classés dans une catégorie précédente aussi bien que d'articles spéciaux prévus pour l'état de guerre tels que, des masques à gaz, cartes d'alimentation.

- **Les stocks stratégiques :** constitués soit pour parer aux conséquences d'une rupture des approvisionnements liés à des événements politique (guerre, embargo, grève de longue durée par exemple) soit pour réguler les cours des produits achetés ou pour se

protéger de flambées des cours résultant d'événements politiques, économiques ou financiers.

- **Le stock outil :** c'est le niveau théorique d'un stock calculé par la division de taille du lot additionné au stock de sécurité.

- **Le stock de sécurité :** il s'agit de stock nécessaire pour palier aux aléas que pourra subir un article. Sauf surconsommation ou retard du fournisseur, ce stock n'est pas entamé et le système d'approvisionnement va rechercher à conserver un niveau de stock toujours supérieur à cette valeur.

- **La taille du lot :** il s'agit du nombre de pièce que va réceptionner l'entreprise après avoir passé une commande d'approvisionnement.

- **Le stock instantané :** c'est le niveau de stock constaté au moment de l'interrogation du stock. Si l'on reçoit une commande d'achat, il sera égal au stock de sécurité plus la taille du lot. A l'inverse, en fin de consommation sur la période et juste avant de recevoir une commande d'achat, il devra avoisiner le stock de sécurité.

- **Le stock moyen :** c'est le niveau de stock constaté sur une période. En effet, il s'agit d'une moyenne des stocks instantanés relevés à la même période (fin de mois par exemple) sur une période plus ou moins longue (3 à 6 mois…)

Le stock moyen est rarement inférieur au stock outil, si c'est le cas cela signifierait que le stock de sécurité soit régulièrement utilisé et il est probable que les ruptures de stock soient fréquentes. En revanche il est beaucoup plus courant que le stock moyen soit supérieur au stock outil (niveau qu'il devrait théoriquement avoir).

IIIème Partie :

CADRE ANALYTIQUE

ET

RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 1 : LE ROLE DU SERVICE ACHAT ET PROCESSUS D'ACHAT A L'INTERNATIONAL

1/ Objectifs et description de la fonction

1.1) Rôle et fonction de l'acheteur

Le rôle de l'acheteur est de trouver, négocier et gérer les acquisitions de biens et /ou de service auprès des fournisseurs nationaux ou étrangers.

L'acheteur gère un produit ou une ligne de produits. Il travaille soit dans la distribution et se trouve rattaché à une centrale d'achat, soit dans l'industrie ou les services. Dans les achats, on distingue deux catégories d'acheteur : **l'acheteur** et **l'acheteur international**.

Afin de dénicher les meilleurs produits au meilleur prix, il doit au préalable se renseigner auprès des responsables de magasin, des produits qui fonctionnent le mieux, analyser et anticiper les tendances du marché afin de définir les produits phares de la prochaine livraison.

Etape suivante, prospecter les marchés, sélectionner et négocier des produits qui offrent un bon rapport qualité/prix, des délais de fabrication et de livraison compétitifs. Le prix n'est plus la seule composante dans le choix d'un produit et de son fournisseur. Les acheteurs doivent établir un réel partenariat avec leurs fournisseurs et adopter une démarche plus qualitative. Ils doivent garantir à leurs clients internes et au consommateur final la mise en service de produits ou de services fiables.

Dans la grande distribution, l'acheteur a pour mission de jouer sur les quantités de commandes pour obtenir les meilleurs prix auprès des fournisseurs tout en veillant au niveau de la qualité. C'est lui qui permet, grâce à sa performance, à l'entreprise d'obtenir les meilleures marges. Son rôle aussi est d'identifier les produits qui se vendront le mieux. Intuitif, il a un sens aigu de l'analyse, de l'air du temps et des modes.

L'acheteur international prospecte les fournisseurs d'un continent à l'autre. Il veille aussi au meilleur rapport qualité/prix. Son art de négociation ne suffit pas sans connaissances appropriées. Il doit, maitriser des langues, les arcanes du transport international, les problèmes d'assurance et les réglementations douanières. Son expérience doit lui permettre aussi d'évaluer les risques de toute nature. Ce professionnel travaille en concertation avec toutes les entités de l'entreprise. Dans certain cas, les horaires peuvent être très lourds dans la distribution. Surtout en début d'année lors de la négociation des contrats annuels.

Pour exceller dans la profession certaines compétences, qualités et connaissances sont requises :

- Intuitif, il anticipe les besoins et attentes des consommateurs et décèle les produits les plus prometteurs pour l'année suivante.
- Fin négociateur, l'acheteur est d'abord un excellent vendeur. Il prospecte les fournisseurs, sélectionne les produits, négocie les prix et les conditions d'achat.
- Homme de dialogue, il travaille en étroite collaboration avec les chefs de vente et de produits, les responsables de magasin et de production, les directeurs commerciaux et assure l'interface entre eux et les fournisseurs.
- La polyvalence du poste implique à l'acheteur d'être curieux, ouvert et souple.

Le marketing, la vente, la gestion et la logistique sont des univers qu'il a appris à appréhender.

- Gestionnaire, il suit le référencement des fournisseurs et des produits, analyse et contrôle les résultats.
- Mobile, l'acheteur se déplace chez ses fournisseurs (les sites de production sont souvent délocalisés à l'étranger), prospecte dans les salons nationaux et internationaux et visite les points de vente.

1.2) Connaissances requises d'un acheteur

Beaucoup de produits sont importés. Pour bien choisir ses produits et établir des contrats, l'acheteur et notamment l'acheteur à l'international doit maitriser une ou deux langues étrangères, connaitre les réglementations douanières, la législation du transport international, les questions d'assurance, de paiement.

Avant d'acheter, l'acheteur doit savoir vendre et maitriser ainsi les techniques de négociation. Sur le terrain, avant de lancer une collection, il conduit des études de marché, assure une veille marketing des produits dernièrement achetés et des nouvelles tendances. Afin d'acquérir une véritable connaissance du marché, il doit aussi maitriser les aspects techniques. Ainsi, il se tient informer des caractéristiques des produits, techniques de fabrication, matériaux utilisés et évolution des technologies.

1.3) Stratégie d'achat

Comme stratégie d'achat nous pouvons citer :

- La prospection et l'évaluation du marché : réaliser des études de marché, évaluer les capacités des fournisseurs, participer aux salons professionnels, assurer la veille technologique, gérer le référencement des fournisseurs.

- La participation à la définition des besoins : définir les besoins des services internes, participer à l'élaboration des cahiers des charges.

- La négociation et le suivi des contrats : identifier les fournisseurs, rédiger les contrats, négocier les conditions et les clauses des contrats, suivre l'exécution des contrats.

- Gérer le stock et l'entreposage des achats ainsi que le réapprovisionnement.

- Informatiser et gérer les bases de données fournisseurs/produits.

1.4) L'acheteur dans le commerce

L'acheteur dans un commerce assure la responsabilité des achats d'une ligne de produits distribués par l'entreprise. Il gère l'interface entre les fournisseurs et les responsables commerciaux des magasins. Il propose, puis détermine, les collections ou les assortiments. Il prospecte les fournisseurs potentiels, négocie les prix et les conditions d'achat. Aussi, il gère sa ligne de produits dans le cadre de la politique commerciale définie par la direction.

Le métier s'exerce généralement de façon spécialisée sur une ou deux familles de produits. L'activité implique de travailler en collaboration étroite avec les responsables commerciaux des magasins, la mercatique (marketing) et, suivant les gammes de produits, avec le bureau de création ou avec le service recherche et développement. L'activité comporte des déplacements de fréquence variable chez les fournisseurs, sur les points de vente, dans les salons nationaux et internationaux. Les horaires de travail sont irréguliers et l'activité peut connaitre des rythmes périodiques plus intenses, selon le type de produits concernés.

1.5) L'acheteur dans la grande distribution

L'acheteur dans la grande distribution c'est l'homme de négociation par excellence. Il travaille principalement dans l'industrie ou bien dans la grande distribution. Il recherche, choisit, négocie les produits selon les critères définis en collaboration avec le service vente ou le service production : qualité, coût, marge, délai de livraison.

Il sélectionne les meilleurs fournisseurs susceptibles de répondre à ces exigences mentionnées ci-dessus, et négocie les conditions d'achat et d'approvisionnement en liaison avec les services logistiques. Il tente toujours d'obtenir des réductions de prix tout en respectant un niveau de qualité fixé. En cas de besoin, il propose des changements de fournisseurs.

Dans la distribution, l'acheteur est salarié soit d'une centrale d'achats, soit d'un magasin ou il est en même temps chef de rayon (de moins en moins). La tendance va actuellement vers une centralisation de plus en plus grande des achats.

Dans une centrale d'achats il détermine, après concertation avec les chefs des ventes et les chefs de magasin, le type d'articles qui se vendra le mieux (et quelle quantité peut être vendue). Pour définir ses besoins il se base également sur des études de marchés réalisées par sa propre société ou par des sociétés d'études spécialisées.

L'acheteur peut se spécialiser dans un type de produits. Il peut s'agir de la boisson, de la viande, de l'audiovisuel, de l'habillement…Les horaires de l'acheteur peuvent atteindre 50 heures par semaine en début d'année lors de la négociation des contrats annuels.

Par ailleurs, dans la distribution, pour savoir ce qui plaira au client, l'acheteur doit savoir anticiper les désirs de la clientèle.

2/ Le marketing des Achats

Le marketing est une discipline transversale qui a toujours évoluée avec l'ère du temps, qu'elle soit économique, sociale, culturelle ou environnementale. Le marketing est ainsi de plus en plus fondé sur une démarche « gagnant-gagnant », d'équilibre, d'équité, d'éthique et enfin relationnelle.

Ces fondamentaux sont les gages de la pérennité de toute relation, raison pour laquelle dans son approche de la gestion des relations transactionnelles, le marketing imposera à travers sa démarche et son état d'esprit une certaine **conscience** de la relation et des outils à l'ensemble des parties afin de préserver ce principe d'équité.

Ceci explique et justifie toute l'approche du **marketing des achats** censée préserver les intérêts majeurs de l'entreprise afin de lui assurer une

performance par la « compétitivité, la visibilité et l'attractivité ». La compétitivité de l'entreprise passe par une bonne maitrise de ses achats car ceci représente désormais le poste le plus important du « cout de revient »des produits industriels.

Cout de revient = Prix d'achat + Frais d'approche

Pour éviter une trop forte dépendance et obtenir les conditions les plus avantageuses, l'acheteur doit diversifier ses sources d'approvisionnement et de ne jamais cesser à rechercher des fournisseurs à l'étranger. Il devra par la suite procéder à leur sélection, trier, sélectionner et gérer avec efficacité toutes ces opérations d'achat.

2.1) La recherche des fournisseurs

Elle devra être menée avec le plus grand soin afin de trouver les meilleurs partenaires capables de satisfaire à tous les éléments du cahier de charges élaboré par l'acheteur dans le but de préserver les intérêts de l'entreprise acheteuse.

A l'instar de ce qui se fait dans le cadre d'une prospection de nouveaux clients, la recherche de fournisseurs exige de la rigueur et de la méthode. Elle suppose une détermination précise de ses « besoins » et une définition claire du « profil » de fournisseurs potentiels à inventorier dans une liste exhaustive pour ensuite procéder à une sélection pertinente.

2.1.1) La détermination des besoins

Cette détermination dépendra de la nature de l'activité de l'entreprise et des caractéristiques du processus de commercialisation des « output »[22] donc des produits finis. Ces besoins peuvent être répétitifs.

- S'ils sont répétitifs, les biens permettant de satisfaire les besoins seront obligatoirement stockés dans l'entreprise (matières premières, produit semi-fini dans l'industrie ou produit fini dans la distribution). Il s'agira alors pour

[22] **Output : signifie « sortie », c'est le terme désignant soit une sortie ou des changements venant d'un système et qui modifie ou active un processus.**

l'acheteur de déterminer les caractéristiques de renouvellement de ses stocks (date, quantité, disponibilité des moyens de transport) ;

- S'ils sont non répétitifs, ils sont traités au « coup par coup » (exemple : les besoins en biens d'équipement…)

2.1.2) La détermination du profil des fournisseurs

Elle nécessite une définition sans complaisance des critères d'évaluation. Le choix des critères variera selon la nature de l'achat effectué ou à effectuer et de son importance par l'entreprise. En effet, l'on ne devra retenir les mêmes critères d'évaluation pour deux fournisseurs dont l'un représente 1% du montant des achats et l'autre 20% de ce même montant.

Dans le cadre de l'achat d'un produit stratégiquement important pour l'entreprise, le fournisseur n'est retenu qu'en fonction de deux éléments (toute chose égale par ailleurs) :

- Le prix proposé et
- Les conditions de paiement offertes

Lorsque les critères ont été établis pour un type précis de fournisseur, le marketing des achats suggère au responsable des achats d'établir un dossier d'évaluation à utiliser lors de la phase de prospection. La phase d'identification des fournisseurs potentiels nécessitera l'identification des zones ou pays d'approvisionnement de même qu'une investigation approfondie sur les espaces géographiques retenus afin de repérer les bons fournisseurs.

2.2) La sélection des fournisseurs

Après avoir défini les critères de sélection et recueilli toutes les informations, l'acheteur opère à la sélection des fournisseurs. Dans de nombreux cas, il sera nécessaire de procéder à l'exécution des démarches ci-dessous :

- Examiner tous les problèmes susceptibles de se poser au vu des contraintes logistiques, d'incoterms[23] et éventuellement des délais de livraison.

[23] Incoterms : International Commercial TERMS, termes commerciaux élaborés pour faciliter et réglementer les échanges internationaux.

- De calculer le coût d'achat prévisionnel à partir des propositions qui ont été faites par le fournisseur le mieux disant.

Ce ne sera qu'après cette phase de retraitement de l'information qu'interviendra la sélection du fournisseur étranger.

2.3) La rencontre avec les fournisseurs potentiels

Cette rencontre devra être préparée avec le même soin que celle avec les clients. L'acheteur dispose de fiches d'évaluation d'une documentation sur son entreprise afin de préparer l'entretien à venir. Il devra veiller à construire des arguments qui lui permettront d'obtenir les meilleures conditions d'achat compte tenu des rapports de force en présence.

Pour les achats importants, le visiteur mandaté par l'entreprise (acheteur) devra veiller au cours du contact direct à élaguer tous les points qui peuvent être source de conflit afin de rapprocher au maximum les deux positions de départ. Une telle visite permettra à l'acheteur d'apprécier réellement si les caractéristiques du fournisseur correspondent au profil défini.

Le marketing des achats recommande à tout acheteur de participer à tous salons professionnels importants car c'est le lieu d'observation par excellence des différents fournisseurs compétiteurs.

Pendant ces occasions, l'acheteur aura la possibilité d'évaluer les conditions de production, la qualité des produits, le management de l'entreprise, la notoriété commerciale et financière de l'ensemble des fournisseurs présents sur le site.

2.4) La provocation des offres

Elle consiste à inciter les fournisseurs potentiels à formuler en direction de l'acheteur leurs meilleures offres compte tenu de l'ensemble des éléments inventoriés dans le cahier des charges.

Cette provocation devra se faire autour d'un appel d'offres et d'une demande de prix à l'intérieur desquels tout le processus de soumissionnement des offres sera décrit.

2.4.1) Appel d'offres et demande de prix

Ces deux éléments constituent les deux moyens majeurs capables de permettre aux acheteurs de prendre contact avec le marché des fournisseurs en vue d'acquérir un bien ou un service.

L'appel d'offre : c'est un document écrit par lequel l'acheteur invite les fournisseurs potentiels à lui présenter des propositions précises parce qu'en conformité avec le cahier des charges.

Le descriptif exhaustif du produit : (sa qualité), les quantités désirées, la configuration du prix (les incoterms, les conditions de mise en œuvre), la devise ou la monnaie de paiement, l'emballage, l'adresse de livraison, le délai exigé, le canevas de réponse souhaitée et la date limite de réponse seront les éléments constitutifs de l'appel d'offres.

La demande de prix : c'est une démarche verbale de l'acheteur (par téléphone) ou écrite en vue d'obtenir d'un fournisseur une offre actualisée de prix et de délai.

Le soumissionnement global : qui fait appel à tous les fournisseurs susceptibles de satisfaire à l'appel d'offres, quelle que soit par ailleurs leur origine ou leur nationalité.

Le soumissionnement sélectif ou limité : (manifestation d'intérêt) par lesquelles l'acheteur cible une catégorie de fournisseurs donnés sur la base de leurs compétences, de leur expérience et/ou de leur puissance financière.

L'achat négocié ou de gré-à-gré : qui exclut tout appel d'offres au sens premier de l'expression, le fournisseur est choisi directement par l'acheteur sur la base d'une appréciation personnelle et le marché est conclu directement entre les deux parties.

2.4.2) La comparaison sélective des offres

Il est difficile de comparer des offres qui se présentent de façon différente, par conséquent, des paramètres clés doivent impérativement être pris en considération dans le choix de toute offre à savoir :

- Le prix,
- La qualité,

- La quantité,
- Le délai de livraison et
- La sécurité.

2.4.3) Le choix du fournisseur

Le choix d'un fournisseur étranger est une tâche fondamentale de l'acheteur car il participe à la compétitivité de l'entreprise. Aussi, il serait imprudent d'opérer à un tel choix sur la base d'un seul critère (exemple : le coût d'achat ou la qualité), mais de procéder à une combinaison de plusieurs critères afin de limiter l'arbitraire et de faire le choix le plus judicieux. Ces critères peuvent être :

- Des critères d'évaluation des fournisseurs combinant coût d'achat, respect des délais de livraison, qualité du produit, efficacité du service après vente (SAV), capacité technique du fournisseur, capacité de production, etc.

- Des pondérations attribuées à chaque critère et qui expriment en quelque sorte la combinaison idéale recherchée par l'acheteur concerné.

- Une échelle de notation de 1 à 5 par exemple afin d'établir une note globale pour chaque fournisseur.

2.5) La passation et la possession de la commande

Ces parties sont relatives à la conclusion et à la mise en œuvre de la relation d'affaire ; aussi, elles s'articulent autour de l'examen de la commande de sa réception et de sa possession.

2.5.1) L'examen de la commande

Après avoir sélectionné son ou ses fournisseurs, l'entreprise commande les produits déclenchant ainsi une opération plus ou moins complexe surtout quand il s'agit d'un approvisionnement international car il faudra, en plus des taches habituelles de gestion d'une commande, prendre un ensemble de précautions liées à la traçabilité de la logistique, au déclenchement des règlements et de manière générale, à l'appropriation physique des produits commandés.

La passation de commande est un acte important car elle engage l'entreprise qui peut ainsi consolider ou détruire sa crédibilité, valoriser ou dévaloriser sa signature par des hésitations ou des controverses. L'acheteur doit être prudent et vigilant d'autant plus qu'il sera toujours confronté à un droit, à une législation contraire à ceux pratiqués dans son pays.

L'acheteur ne devra en aucun cas attendre passivement l'arrivée des marchandises car il s'exposera alors à certaines déconvenues telles le retard, la non-conformité et autres imprévus.

L'acheteur devra veiller à ce que le fournisseur expédie la marchandise à bonne date après lui avoir transmis un accusé de réception de la commande. L'acheteur ne devra en aucun cas se contenter d'une confirmation par téléphone mais toujours exiger un écrit surtout si les conditions générales de vente du vendeur indique que son offre est indicative et que seule son acceptabilité de commande faite par écrit l'engage.

2.5.2) La réception de la commande

La réception de la commande est la première phase du traitement de l'opération d'exportation par le fournisseur. Elle exige une organisation rigoureuse et une concertation avec les autres services de l'entreprise de façon à fournir au client une réponse rapide et adaptée.

A la réception d'une commande, le service export vérifie tout d'abord la provenance et par la suite procède à l'étude du contenu de façon plus approfondie.

L'exécution correcte d'une commande export entraine généralement la création de nombreux documents dont la gestion est généralement assurée par le service chargé de l'administration des ventes export. Pour l'ensemble des documents élaborés au niveau interne, ce service devra, opération par opération, s'assurer de la conformité des documents et de l'expédition réelle de la marchandise commandée.

2.5.3) La possession de la commande

La préoccupation première de tout acheteur est de contribuer grandement à la compétitivité de son entreprise or, parmi les facteurs contributifs en matière de possession de commande, il y a ce qu'on appelle les frais d'approche (l'ensemble des frais que l'acheteur devra engager pour s'approprier la marchandise une fois que cette dernière franchit le cordon douanier). La maitrise de ses frais par l'acheteur est un impératif constant auquel il faudrait satisfaire.

3/ Le diagnostic du Service achat PRIX IMPORT

2.1) Diagnostic interne

FORCES	FAIBLESSES
• Grande expérience sur le marché gabonais • Dynamisme et dévouement du personnel • Bon suivi des commandes • Bonne maitrise de ses activités • Tableau de bord fournisseurs établit et mis à jour régulièrement • Fiches articles créées en fonction de l'achat de nouveaux produits	• Absence de réunion mensuelle ou hebdomadaire • Outil informatique pas assez performant • Existence de risques commerciaux ou opérationnels • Inventaire pas très régulier

Tableau 1

Commentaires

Ce tableau ci-dessus fait état des forces et faiblesses du Service Achat. En effet, nous constaterons qu'il ya plus de forces que de faiblesses.

Le Service Achat ayant une bonne maitrise de ses diverses activités d'où l'énumération d'autant de forces. Il effectue un suivi minutieux de ses différentes commandes par le biais d'un tableau de bord commande (TBC) qui se présente comme suit :

EBAUCHE DE TABLEAU DE BORD COMMANDE PRIX IMPORT GABON

FOURNISSEUR	DOSSIER	COF	DATE D'ENVOI	N° PRO FORMA
LOREAL	348.10	N°839	14/10/2010	
LOREAL	348.10	N°839	14/10/2010	
CARSON	372.10	N°1010	26/10/2010	

[24]**Tableau 2**

Le Service Achat est aussi garnit d'une équipe dynamique et très dévouée allant jusqu'à travailler plusieurs heures durant sans relâche pour assurer le bon fonctionnement et la pérennité du service. La bonne répartition de taches au sein démontre le coté organisé du service.

Aussi, l'élaboration des fiches fournisseurs permet de répertorier ces derniers dans un classeur et un tableau de bord fournisseurs mis à jour régulièrement.

EBAUCHE DE TABLEAU DE BORD FOURNISSEURS PRIX IMPORT GABON

FOURNISSEUR	REFERENCE FOURNISSEUR	MARQUE	NATURE MARCHANDISE
AG BARR PLC	448	BARR - IRN BRU – KA	SODAS – JUS
ALBERT BICHOT	9		VIN

[25]**Tableau 3**

Par ailleurs, l'absence de réunion hebdomadaire ou mensuelle limite les échanges entre collaborateurs et Responsable. Aussi, un contrôle exhaustif du stock

[24] **Tableau de bord de commande au Service Achat Gros PRIX IMPORT.**
[25] **Tableau de bord fournisseurs au Service Achat Gros PRIX IMPORT.**

physique et du stock comptable doit être effectué et cela, grâce à des inventaires fréquents.

2.2) Diagnostic externe

OPPORTUNITES	MENACES
• Création de succursales • Distribution exclusive d'une marque sur tout le marché • Participation à des foires et salons pour rencontrer de potentiels fournisseurs • Négociation de nouveaux marchés • Ouverture de magasins à l'intérieur du pays	• Retard de livraison de marchandise • Rupture de stock • Achat de produit ne correspondant pas à la demande clientèle • Livraison de conteneur à moitié plein

Tableau 5[26]

Commentaires

Le tableau ci-dessus démontre les opportunités et les menaces que peut rencontrer la société PRIX IMPORT et son Service Achat. PRIX IMPORT, à travers son chiffre d'affaires atteint majoritairement grâce à la compétence de son Service Achat peut envisager l'ouverture de magasins cette fois-ci à l'intérieur du pays.

Les acheteurs avec leur participation à des foires et salons internationaux, devraient entrer en contact avec de nouveaux fournisseurs afin, de négocier de nouveaux marchés pour la société. Ainsi, ils pourront gagner la distribution exclusive de nouvelles marques de produits.

[26] Tableau d'analyse SWOT : source propre.

Par ailleurs, le Service Achat peut faire face à des retards de livraison dus au non respect des délais par le fournisseur. Aussi, cette anomalie retardera les ventes en magasin par conséquent, entrainera une rupture de stock.

Le service peut se retrouver confronter à des soucis tel que la livraison d'un conteneur à moitié plein or, il aurait pu contenir beaucoup plus et éviter l'attente d'un autre conteneur, ci-dessous un exemple :

[27]

[27] **Photographie d'un conteneur livré à moitié plein et remplit par des mousses.**

CHAPITRE 2 : LA SPECIFICITE DU SERVICE ACHAT DE PRIX IMPORT

➢ Thème1 : Contenu, organisation et procédures au niveau du Service

Le service Achat Gros de PRIX IMPORT a pour objectif de rechercher des articles compétitifs sur le marché. Il recherche de nouveaux fournisseurs en fonction des besoins de l'entreprise. Ce dernier a pour fonction de passer les commandes, calculer le prix de revient et de fixer les marges sur les produits destinés à leur service.

Les commandes sont établies par rapport aux besoins. Il faut donc voir les ventes, vérifier l'état des stocks et les délais de livraison car les commandes ne sont pas reçues avant trois (3) mois (vente, stocks, délai de livraison et DLV[28]).

Au sein de la société PRIX IMPORT, l'élaboration des commandes est faite pour deux (2) structures : le service **« GROS »** qui était le nôtre et le **« LIBRE SERVICE ».**

Pour ce qui est du service Achat Gros, il s'occupe des achats qui alimentent le Gros, afin d'élaborer les commandes, le service Achat Gros travaillant avec des fournisseurs ou agents (représentants des fournisseurs) établit la commande sur un fichier appelé **« BON DE COMMANDE »** (BDC)**,** il indique les articles à commander ainsi que les quantités désirées.

Une **facture pro forma** est envoyée par le fournisseur pour confirmation de la commande. La facture pro forma est une sorte de devis, comme son nom l'indique, elle est établie pour la forme. C'est une offre commerciale qui décrit la marchandise ainsi que toutes les conditions relatives à la livraison, au prix et au paiement, elle précède donc la **facture commerciale**.

Après confirmation de la facture pro forma faite par le service Achat Gros, la facture définitive est donc envoyée par le fournisseur, elle est la pièce maitresse des documents commerciaux que le fournisseur doit établir. Elle doit contenir :

- La description suffisante des marchandises commandées (quantité, désignation commerciale, références et numéro de nomenclature tarifaire),

[28] **DLV : Date de péremption ou de consommation**

- La valeur totale de la transaction,
- Les coordonnées du fournisseur,
- Les termes de paiement et de livraison,
- La date de la facture,
- Le destinataire de la facture et
- Le numéro de la facture.

La présentation de la facture commerciale doit au moins se faire en deux (2) exemplaires dont un pour le fournisseur et un pour la société (PRIX IMPORT).

Pour le cas de certains fournisseurs tels que : Eau Ecarlate, Unilever, l'Oréal, la commande est faite sur des BDC pré établis déjà par le fournisseur lui-même, il s'attèle à l'envoyer à la société en fonction de leur mise à jour. Il nous suffit juste d'y indiquer les articles désirés et les quantités souhaitées pour que la commande soit passée.

Une fois donc la commande illustrée sur le BDC en fichier PDF, elle est imprimée en deux (2) copies quand il s'agit d'une commande représentant un 1TC 20"[29] (environ 19 à 20 m3) ou 1TC 40"[30] (environ 29 à 30 m3).On utilise la première copie pour la ranger dans le classeur du fournisseur correspondant à la commande et utilisé pour le suivi de tout ce qui est en rapport avec ce fournisseur. La deuxième copie est par contre utilisée pour l'ouverture d'un dossier auquel on administrera un numéro spécifique donné par un logiciel spécial appelé **« Chrono »,** géré par le service informatique qui est d'une grande utilité. On va donc marqué sur le dossier son numéro correspondant, le nom du fournisseur, la taille du conteneur et on suivra le dossier au fur et à mesure de son avancement.

Par ailleurs, pour ce qui est des commandes faites en **« Groupage » :** se sont des commandes faites à plusieurs fournisseurs différents passant par un transitaire qui a pour objet d'assurer le remplissage du conteneur. Une seule copie du BDC est faite, copie sur laquelle on note la date d'envoi (pour un meilleur suivi). Cette unique copie du BDC sera mise dans le classeur du fournisseur concerné. Le dossier du groupage lui ne sera ouvert qu'une fois le conteneur réceptionné et dépoté au moins

[29] 1TC2O" : cela correspond à un conteneur de vingt (20) pieds qui va dans les 19 à 20 m3.
[30] 1TC 40" : c'est un conteneur de quarante (40) pieds allant environ de 29 à 30 m3.

à ce moment nous sommes munis de tous les documents des différents fournisseurs ayant partagés le conteneur en une seule fois, cela évite d'avoir plusieurs dossiers correspondants à un même conteneur.

Lors de la réception d'une commande, le rôle du service Achat Gros commence dès l'arrivée du conteneur à l'entrepôt de PRIX IMPORT. Le conteneur doit être soumit à un contrôle pendant le dépotage[31] , on vérifie si toutes les quantités et articles commandés sont arrivés en bon état et sans manquants. Le dossier à la passation de la commande étant correctement suivit devra contenir tous les documents importants tournant autour de l'achat (BDC, BL[32], papier de livraison du transitaire, de la douane, les factures, le papier du dépotage…)

On peut donc dès ce moment marquer tous les renseignements concernant la commande sur le dossier ouvert [numéro du conteneur, du navire dans lequel ont été débarqué la marchandise, les dates d'arrivée (ETA) et de départ (ETD), le numéro de facture définitive et son montant].

Le calcul du prix de revient peut donc être effectué du fait que le dossier de la commande contient tous les renseignements nécessaires ainsi, l'on pourra vérifier si aucune augmentation n'a lieu d'être.

La marchandise va être entrée en stock, le prix de vente fixé et mise en vente.

- **Thème 2 : Principaux fournisseurs et différents produits achetés**

Le service Achat Gros s'occupe principalement du ravitaillement des produits tels que :

- Les vins (Syrah, Cabernet…),
- Spiritueux,
- Whisky (Martini, J&B, Johnnie Walker, Red Label…),
- Champagne (Laurent Perrier…),
- Cosmétiques (l'Oréal, Corine de farme…),
- Alimentaire (riz, épices, beurre, yaourt…) et les

[31] Dépotage : Action de vider un conteneur
[32] BL : Bill of Lading, c'est un document de transport qui constate un contrat de transport maritime conclu entre un chargeur et un transporteur maritime.

- Fournitures (Bic, Criom, Clairefontaine, Schneider…).

Et ce ravitaillement se fait auprès de fournisseurs principaux tels que :

- L'Oréal,
- Elle&Vire,
- Unilever,
- Eau Ecarlate et
- Landiras (Grands Chais de France).

➢ **Thème 3 : Le portefeuille client**

Le service Achat Gros se trouve être une centrale d'achat qui constitue son portefeuille clientèle des : hypermarchés, supermarchés, superettes, grossistes, détaillants etc.

Ces clients sont implantés sur l'ensemble du territoire gabonais, et permettent une distribution optimale des produits de cette société, un service spécial s'occupe des livraisons à effectuer.

Parfois il nous arrive de vendre à des concurrents qui se retrouvent en rupture de certains produits très demandés.

➢ **Thème 4 : Les modes de transport et volume des importations**

Le transport est l'opération physique qui consiste à déplacer un mobile (une personne ou une marchandise) d'un point A appelé provenance ou origine vers un point B appelé destination, moyennant paiement du fret.

Le transport est une partie intégrante de la chaine logistique. C'est un maillon important dans la mesure où celui qui assure la liaison entre les différentes étapes du système de l'approvisionnement à la distribution. Cependant, le transport maritime est l'épine dorsale du commerce international et, par conséquent, de l'économie mondiale.

Le transport des produits commandés par le service Achat Gros de PRIX IMPORT s'effectue par voie maritime.

Etant spécialisée dans l'importation et la commercialisation des produits de grande distribution, PRIX IMPORT importe près de 1500 conteneurs par année et peut donc effectuer le dépotage de deux à trois conteneurs par jour.

- **Thème 5 : Le prix de revient et le chiffre d'affaires**

Le grossiste PRIX IMPORT ayant développé son réseau de supermarchés au fil des années voit alors son chiffre d'affaires augmenté.

De ce fait, le chiffre d'affaires effectué par la société PRIX IMPORT dans les trois ans s'élève à un milliard de franc.

Le calcul du prix de revient des produits correspond à :

Les frais de dédouanement en France + les frais de dédouanement au Gabon + les frais d'acconage + DGCC[33] + les frais d'assurance + Rusid.[34]

[33] DGCC : Direction Générale de la Concurrence et de la Consommation, elle s'occupe de délivrer des autorisations pour la mise sur le marché des produits afin de vérifier s'ils sont conformes.

[34] Rusid : taxe calculée en fonction sur la base du temps nécessaire pour informatiser les opérations de douane. Cette taxe est obligatoire et varie de 2% à 80% ou plus, de la valeur déclarée en douane, ce qui rend impossible de calculer à l'avance le montant à payer à la douane.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS D'ENQUETE

1/ Données relatives au service achat

1.1) Fonctions, rôle et difficultés du Service Achat

- *Quelle est la fonction la plus importante exercée par le service achat?*

La fonction la plus importante du Service Achat est de passer des commandes et faire des achats.

- *Quels sont les difficultés auxquels le service fait face et qui suscite un risque pour l'entreprise ?*

Les problèmes les plus récurrents sont le non respect des délais de livraison par les fournisseurs transitaires, les ruptures de stock chez les fournisseurs, les ruptures de stock dues à la rareté des produits sur le marché. Il se peut que l'on achète des produits dont on n'a pas besoin, le but du Service Achat c'est d'acheter le produit au meilleur prix possible.

Il faut savoir gérer à flux tendu, on essai de toujours avoir un stock tampon (minimum). Avoir assez de stock pour ne pas être en rupture ni en surstock.

- *Quel est le rôle du service achat dans l'entreprise ?*

Le rôle du Service Achat dans l'entreprise est de passer les commandes donc faire des achats, suivre la commande jusqu'à la réception des marchandises et aussi de référencer les stocks.

1.2) Identification et processus de choix des fournisseurs

- *Comment recherchez-vous des fournisseurs ?*

Les différents fournisseurs sont recherchés à partir d'appel d'offres et par recherche documentaire selon le secteur d'activité concerné.

- *Quels sont vos principaux fournisseurs ?*

Les principaux fournisseurs avec qui nous travaillons sont : UNILEVER, l'Oréal, Elle&Vire, Landiras (vin), Eau Ecarlate, Mbolo, le Groupe Ceca Gadis.

- *Rencontrez-vous souvent vos fournisseurs étrangers ?*

Nous rencontrons nos fournisseurs via leurs représentants dans le pays, pour ceux dont nous avons l'exclusivité nous avons des rencontres sous invitation.

1.3) Perception de l'organisation de l'entreprise

- *La Direction Générale influe-t-elle sur le fonctionnement de vos services ?*

Oui, la Direction Générale influe sur le fonctionnement de nos services car, nous devons lui rendre compte de toutes nos activités chaque fin de mois. Il y a aussi des décisions que nous pouvons prendre sans l'accord de la Direction Générale.

- *Vous arrive-t-il de prendre des décisions sans en aviser la Direction Générale ?*

Oui, mais uniquement pour des cas spécifiques, mais la plupart des décisions sont représentées sous forme de proposition et la décision finale revient à la Direction Générale.

1.4) Organisation, objectifs et missions du Service Achat

- *Quand le Service Achat effectue-t-il des commandes ?*

Les commandes sont faites au déclenchement d'un ou plusieurs besoins au sein de l'entreprise.

- *Comment les taches sont-elles reparties au sein du Service Achat ?*

Les taches sont relativement reparties selon l'effectif total du service et selon les compétences de chaque agent. Nous sommes actuellement trois à assurer le bon fonctionnement du Service Achat.

- *Ou achetez-vous en cas de rupture et urgence de vente ?*

En cas de rupture et d'urgence d'achat, nous achetons auprès de nos succursales qui nous font des « cessions ». Il peut arriver que nous commandions auprès de certains de nos concurrents avec lesquels il peut nous arriver de travailler.

1.5) Apports du Service Achat à la performance de l'entreprise

- *Le choix des produits commandés peut-il impacter sur la rentabilité de l'entreprise ?*

Bien sur, plus les produits sont de qualité mieux ils sont vendus et cela ne pourrait qu'avoir un impact sur la rentabilité de l'entreprise.

- *Comment réagiriez-vous face à une rupture de stock de cahier en période scolaire par exemple ?*

Naturellement, il n'y aura pas grand-chose à faire car les cahiers étant des produits saisonniers, nous ne passons la commande qu'une fois par an. Lorsque le stock est épuisé, on attend de repasser la prochaine commande.

- *Quelles sont donc les avantages d'une bonne gestion de stock ? et quels en sont les acteurs ?*

Les avantages qui ressortent d'une bonne gestion des stocks sont : la fidélisation de la clientèle et une bonne rentabilité de l'entreprise. Les différents acteurs d'une bonne gestion de stock sont : le personnel en achat compétent.

2/ Données relatives aux chefs de rayon

2.1) Le merchandising de PRIX IMPORT

- *Comment s'effectue l'organisation des rayons les uns par rapports aux autres ?*

Le magasin doit arrêter une configuration pour présenter les marchandises. Ainsi, par exemple le chef du magasin détermine si l'entrée doit se faire à droite ou à gauche, si les produits frais se trouvent à l'entrée ou à la sortie du magasin, si tels ou tels produits sont à présenter côte à côte ou séparément, etc.

En fait de nombreuses considérations rentrent en ligne de compte pour déterminer la meilleure disposition des rayons dans le magasin.

- *Quelle est la surface à accorder à chaque rayon dans le magasin ?*

La décision de donner telle ou telle autre place à chaque rayon repose sur plusieurs facteurs : l'importance du produit pour le client, l'encombrement des produits (les barils de lessive sont plus volumineux que des bijoux), la rentabilité de la famille de produits (plus le produit est rentable plus on lui donne de la place), mais aussi l'élasticité de la demande de cette famille de produits par rapport à l'espace occupé (dans certains cas, il ne sert à rien d'augmenter l'espace car cela ne permet pas d'augmenter les ventes).

Accorder plus d'espace que nécessaire à un rayon est aussi un moyen de nous différencier de nos concurrents.

- *Selon quelle logique organisez vous chaque rayon du magasin ?*

Nous présentons les produits de la façon la plus logique, la plus pratique pour notre client, mais également présenter le produit de façon à le surprendre, à le tenter, à l'inciter à parcourir l'ensemble du magasin pour qu'il réalise des achats non prévus (d'impulsion).

Nous essayons de disposer nos rayons de la façon la plus astucieuse qui soit ce qui permettra au client de rentrer en contact avec le maximum de produits, sans qu'il ait l'impression de revenir en arrière ou de perdre son temps.

- *Quelle place octroyer à un produit ?*

La place du produit sur l'étagère (en bas, en haut ou au milieu), n'est pas une décision anodine. Nous savons que les ventes ne peuvent être que maximales lorsque le produit est à la hauteur des yeux, puis des mains de notre clientèle.

Les produits placés en bas ou en haut se voient moins et donc se vendent moins. Alors nous avons tendance à placer les produits procurant le plus de marge au milieu du rayon ; les produits encombrants vont être mis en bas du rayon.

- *Pourquoi est ce que les fruits et légumes sont-ils souvent exposés à l'entrée du magasin ?*

Le plus souvent nous plaçons les fruits et légumes à l'entrée ce qui permet donc au client de souligner dès le début de ses courses la fraicheur de l'assortiment, ce qui améliore la perception de notre offre. Nous nous devons de simplifier la vie de notre client mais aussi d'influencer son comportement d'achat.

- *Comment dispose-t-on les produits en rayon ?*

Nous disposons les produits en rayon par marque, par prix, par poids, par format, etc. Il est important que le client comprenne dès le premier coup d'œil comment sont disposés les articles sur le rayon pour faciliter son choix.

En général nous ne pouvons jouer que sur deux dimensions (horizontale / verticale), nous devons connaitre comment le client décide et organiser le rayon en conséquence, nous ne devons de l'adapter au client.

2.2) Perception de Prix Import par la clientèle

- *Comment est ce que les clients perçoivent vos services selon vous ?*

Les clients sont satisfaits mais assez exigeants alors, nous essayons au maximum d'être à l'écoute de leurs besoins et attentes.

- *Les clients sont-ils satisfaits de la disposition des produits dans le magasin?*

Oui, tout à fait cela se remarque avec l'aisance qu'ils prennent à faire leurs courses en toute quiétude.

2.3) Problèmes rencontrés dans la gestion des stocks

- *Quels sont les avantages d'une bonne gestion des stocks pour l'entreprise ?*

Lorsque nous ne rencontrons aucun problèmes de stock la rentabilité de l'entreprise ne peut donc que s'accroitre et cela nous permet de correctement faire notre travaille, qui est de toujours garder les rayons pleins.

- *Comment réagissez-vous face à une rupture de produit ?*

Face à une rupture de produit nous prenons soin de rassurer la clientèle de la remise en stock du produit manquant dans les plus brefs délais et nous nous renseignons auprès du Service Achat pour l'arrivée de la prochaine commande.

- *Comment savez vous qu'un produit est de nouveau entre en stock ?*

Travaillant toujours en étroite collaboration avec le Service Achat, une fois un produit entré en stock on nous tient informer pour que nous puissions commander la quantité requise pour le Libre Service.

2.4) Apports du Service Achat à la performance de l'entreprise

- Comment intervient le SA dans votre fonction de chef de rayon ?

Le service Achat intervient souvent en cas de rupture de produit justement, ou encore il peut arriver qu'un produit soit en stock mais pas exposer au magasin alors, il nous informe pour qu'on puisse le mettre en vente au plu vite.

- En cas de changement de produit par rapport à un autre, le service achat vous informe-t-il pour que vous rassuriez les clients ?

Oui, en cas de changement packaging d'un produit par exemple nous nous devons de rassurer la clientèle sur la qualité du produit malgré le changement opéré. Le service Achat nous en informe donc une fois le produit entré en stock.

3/ Données relatives à la Direction Générale

3.1) Origines et missions de PRIX IMPORT

- *Quels sont les débuts de la société PRIX IMPORT ?*

PRIX IMPORT existe depuis 1993, mais nous sommes au Gabon depuis 1975. Au début nous étions agent commercial pour la compagnie commerciale hollando-africaine (CCHA), communément appelée « la Hollando », puis nous avons ouvert des petites boutiques avec les produits basiques que l'on retrouve dans les petites boutiques africaines.

En 1988, nous avons déménagé à Mont Bouet ou nous sommes restés quelques années, puis nous sommes partis au Port Mole (sur l'actuel site du Géant CKDO). C'est là que nous avons commencé à avoir quelque chose qui ressemblait à un supermarché.

En 1993 nous sommes arrivés sur notre site principal actuel, qui était l'ancienne base de Bernabé Gabon. C'était l'année de la dévaluation. En 1994, ce bâtiment donnait directement sur la route, ce n'était pas très sécurisé, donc nous avons préféré démolir le bâtiment de deux étages qui était à l'intérieur pour faire un parking. Le bâtiment que nous occupons était donc à la base un garage, et il faisait la moitié de la surface que nous occupons actuellement.

Nous sommes allés en profondeur en rachetant 3 000 m2 à SIAT Gabon, et actuellement la base fait 12 500 m2, alors qu'elle était initialement de 6 990 m2. Sur cette base, nous avons pu organiser notre activité parallèle, qui est le service de Gros.

- *Quels sont les activités exercées par PRIX IMPORT ?*

PRIX IMPORT exerce des activités de commerce et distribution de Gros et de Libre-service en magasin.

- *Avez-vous rempli tous vos objectifs concernant le marché de la distribution gabonaise ?*

Naturellement et nous pensons que cela se voit par l'expansion de notre activité avec l'ouverture de plusieurs magasins dans le pays. Nous avons pu acquérir une certaine notoriété sur le marché gabonais de la grande distribution.

- *Quelles sont les difficultés rencontrées durant votre implantation sur le marché gabonais ?*

Le marché gabonais a ses spécificités. Tous les marchés ont des périodes ou la part importante des ventes est réalisée : la fin du mois, la quinzaine…, qui dépendent des fonctionnaires, et plus globalement des personnes qui touchent un salaire à la fin du mois.

Au Gabon, ce facteur là est très clair, très visible. Au début du mois, nous vendons de l'alcool, de la viande fraiche, des produits nobles. Avant la fin du mois, on commence à vendre davantage du riz, des pates, etc. Le consommateur gabonais était un client facile, dépensant son argent légèrement. Mais ce n'est plus le cas aujourd'hui, il est devenu un consommateur averti et réfléchi.

3.2) Expansion et notoriété de PRIX IMPORT

- *Vous êtes aujourd'hui à la tête d'un réseau de magasins en plein essor, comment êtes parvenus à le développer ?*

Effectivement, nous avons aujourd'hui notre base du Centre-ville avec un magasin de 2 000 m2, le magasin d'Okala, celui du Golf IAI et celui d'Owendo. A la base, notre principale mission c'est le Gros. Mais nous avons compris que si nous étions seulement grossiste, nous étions à la merci de détaillants, car si un détaillant décidait qu'il ne voulait pas un produit, nous ne pouvions plus le vendre.

Nous sommes importateurs sur ce marché et nous représentons plusieurs marques, donc nous ne pouvions pas nous permettre du boycott des détaillants. Nous avons donc d'abord ouvert ce magasin du Centre-ville en 1995, puis il y a quatre ans, nous avons ouvert celui d'IAI.

L'année dernière, nous avons appuyé notre politique de proximité en ouvrant l'enseigne d'Okala début 2011, et il y a à peine une semaine nous avons ouvert celui d'Owendo. Notre clientèle est assez disparate, et avec les problèmes d'embouteillages à Libreville il nous fallait nous rapprocher de notre clientèle.

- *Comment avez-vous financé un tel essor ?*

Pour nous aider à financer ce développement, nous avons eu recours à un emprunt obligataire il y a deux (2) ans. Cette opération s'est bien passée, les souscripteurs nous ont fait confiance. Ce n'était pas un montant important (400 millions F CFA) mais cela nous a permis de compléter notre budget d'investissement sachant que pour réaliser un magasin comme celui d'Okala, il ne faut pas moins de 1,5 milliard de F CFA. Mais nous avons aussi emprunté auprès des banques, notamment pour le dernier magasin d'Owendo.

- *PRIX IMPORT jouit maintenant d'une bonne réputation au Gabon. Selon vous, qu'est ce qui fait la différence ?*

Nous sommes proches du client. Le personnel dirigeant est dans les rayons comme le sont les vendeurs. Et puis c'est une entreprise familiale, cela implique un meilleur état d'esprit en termes de travail car nous travaillons pour nous-mêmes.

De ce fait, nous avons une approche différente du client. Notre personnel en rayon ou en caisse est doté d'une vraie formation, cela se ressent au niveau de l'accueil, du sourire et de l'amabilité à l'égard de la clientèle. Ces comportements ne peuvent d'ailleurs être artificiels, il faut faire cela de manière spontanée, avec conviction et naturel.

3.3) Perception de l'organisation de PRIX IMPORT

- *Peut-on dire qu'il ya complémentarité entre les différentes fonctions de l'entreprise ? Si oui lesquelles ?*

Bien sur, les fonctions de l'entreprise quoique toutes différentes et n'ayant pas les mêmes prérogatives, elles se complètent tout de même dans leur exercice. Le service Achat pour payer la marchandise s'adresse à la comptabilité, et pour le lancement d'un nouveau produit, travaille en collaboration avec le service commercial.

- *Comment l'entreprise prend-t-elle des décisions importantes (élever le montant du capital, agrandir le magasin etc.) ?*

PRIX IMPORT étant une entreprise familiale, les décisions importantes se prennent exclusivement en Assemblée Générale.

3.4) Objectifs et missions du Service Achat

- *Le service achat est-il rattaché à la direction générale?*

Pas totalement, il jouit d'une certaine liberté dans son exercice tout en n'excluant pas le contrôle et le suivi de ses activités par la Direction Générale.

- *Quelles sont les marques de produits que vous représentez ?*

Nous sommes agents de plusieurs marques internationales comme l'Oréal, Unilever, Elle&Vire, Laurent Perrier, etc. Donc ces grandes marques envoient leurs produits exclusivement à PRIX IMPORT, et nous redistribuons aux autres enseignes et revendeurs à Libreville et à l'intérieur du pays. La surface de vente représente 30% de notre activité, 70% sont occupés par notre service de Gros.

Avec l'Oréal et Unilever, nous sommes leader sur la parfumerie, et grâce à Rothschild et Grands Chais de France qui nous confient tous leurs vins, nous faisons environ entre quarante(40) et cinquante (50) conteneurs de vin par an. Nous sommes donc leaders sur le marché dans ces deux (2) segments mais également dans la lessive puisque nous sommes aussi distributeurs de marques comme « Skip » ou « Omo ».

Nous avons un autre segment important qui est le biscuit. Nous représentons le Groupe hollandais « Brinks », les chips « Lay's » etc. Les gens ne s'imaginent pas le travail qu'il y a en amont pour que le produit arrive en rayon : les salons, les présentations, c'est un véritable monde à part.

3.5) Apports du Service Achat dans la performance de PRIX IMPORT

- *Que pensez-vous des performances de votre service achat ?*

Notre Service Achat est doté d'une équipe compétente et dynamique, nous n'avons pas à nous en plaindre. Le service s'atèle à passer les commandes et de les suivre jusqu'à la mise en rayon du produit. En cas d'un quelconque souci qu'il ne peut résoudre avec l'appui de la Direction Générale il continue d'exercer.

- *Quels sont les produits adaptés au consommateur gabonais selon les études du Service Achat ?*

Avec l'expérience, nous savons quels produits sont adaptés pour le pays. Il y a trois (3) catégories de consommateurs au Gabon : les consommateurs aisés, qui sont des gabonais consommant à l'européenne. Le consommateur de classe moyenne, qui est partagé entre la consommation à l'européenne et la consommation à l'africaine. Et enfin le consommateur de base, qui ne consomme que des produits de première nécessité (riz, tomate, savon, huile…)

Dans un supermarché, il faut avoir des produits qui répondent aux besoins de ces trois (3) catégories de clients. Ensuite, nous prenons en compte l'endroit ou est implanté le magasin. Pour la grande surface d'Okala par exemple, nous savons que la clientèle dominante est la classe aisée qui consomme à l'européenne, alors que le magasin d'IAI est davantage fréquenté par des clients de classe moyenne, voire des consommateurs de base. Le supermarché d'Owendo, lui, est devenu un relais pour les fonctionnaires des sociétés de ce quartier.

CHAPITRE 4 : RECOMMANDATIONS

D'une façon générale, l'activité d'achat à l'international, pourrait connaitre une croissance significative grâces à des solutions diverses s'offrant aux différents acteurs. Ces solutions vont viser essentiellement le Service Achat et la Direction Générale.

Elles sont des outils d'aide à la prise de décision et/ou à l'action. Par conséquent, nous les voudrons opérationnelles relativement aux différents axes diagnostiqués.

1/ Recommandations relatives aux forces et faiblesses

1.1) Recommandations relatives aux forces

- Le service achat pourrait perfectionner son système informatique et utiliser des logiciels qui simplifieraient encore plus le travail.

- Dans ce souci de perfectionnement, l'équipe du service achat devrait avoir sur papier les références des articles et des fournisseurs. Cela leur éviterait d'être confrontés aux risques de non-conformité dus aux confusions des références des différents articles.

- Le service achat devrait s'assurer qu'il y ait suffisamment de produits stockés. Il devrait ainsi, s'arranger à ce que soit effectué un examen des stocks en entrepôt chaque matin. Cela permettrait de repérer la quantité de produits en baisse afin de les commander le plus tôt possible.

1.2) Recommandations relatives et faiblesses

- Le service achat devrait faire en sorte que des travaux d'inventaire soient effectués. Un contrôle physique exhaustif devrait être fait. En cela, tout écart constaté entre le stock physique et le stock comptable devrait être analysé et régularisé.

- La société PRIX IMPORT devrait se munir d'encore plus de main d'œuvre ouvrière afin de rendre le travail de dépotage de conteneur beaucoup plus rapide.

- La communication et le suivi du travail de chaque agent devrait se faire à travers des réunions hebdomadaires. Ces réunions permettraient au responsable du service achat de bénéficier d'un briefing journalier des taches effectuées.

2/ Recommandations relatives aux opportunités et menaces

2.1) Recommandations relatives aux opportunités

- PRIX IMPORT à travers les activités de ses acheteurs pourrait penser à une certaine accessibilité sur le marché international de la distribution. Cela aboutirait à une expansion plus grande avec l'ouverture de succursales tout d'abord à l'intérieur du pays puis pourquoi pas, s'implanter dans certains pays.

- A travers les foires et salons auxquelles ils participent, il serait judicieux pour l'acheteur de PRIX IMPORT d'entrer en contact avec des fournisseurs dont il pourrait être le représentant exclusif sur le marché gabonais.

2.2) Recommandations relatives aux menaces

- Le service achat devrait toujours se rassurer du contenu d'un conteneur avant qu'il embarque. Cela, en demandant au fournisseur ou transitaire de lui faire parvenir des photos faisant état du conteneur avant d'être fermé.

- Le service achat devrait toujours anticiper sur les besoins de la société afin, d'éviter une quelconque rupture de stock.

CONCLUSION

Avec l'affluence des échanges internationaux, l'économie s'est fortement mondialisée. L'importation et l'exportation deviennent des activités indispensables à l'élargissement commercial et économique d'un pays.

C'est ainsi que les pays africains importent pour maintenir une autosuffisance en produits alimentaires et exportent pour développer leur économie. De ce fait, prenons le cas d'un pays tel que le Gabon à travers une de ses grandes entreprises de la place.

En effet, la société PRIX IMPORT exerçant des activités d'import-export, est spécialisée dans le commerce de gros, demi-gros et détail.

Pour effectuer correctement son activité de distributeur sur le marché gabonais, PRIX IMPORT s'appuie beaucoup sur les compétences de son Service Achat. Ce dernier a pour prérogative au sein de l'entreprise de repérer des fournisseurs et acheter des produits à des prix négociés et défiant toute concurrence.

Malgré la forte concurrence et l'évolution perpétuelle, du secteur de la distribution, PRIX IMPORT a su s'imposer sur le marché gabonais avec ardeur depuis 1995.

En effet, avec une concurrence avoisinant une douzaine d'enseignes, il est vivement recommandé à PRIX IMPORT de maintenir sa stratégie de pénétration continue du marché de la distribution gabonais.

Pour conserver une notoriété et une forte part de marchés, celui-ci est souvent amené à résoudre des problèmes internes et externes afin, d'éviter que cela ne porte préjudice à la rentabilité de l'entreprise.

Son environnement externe l'emmène souvent à effectuer des promotions de toute sorte pour la satisfaction client. De ce fait la société peut confectionner des paniers cadeaux ou procéder à une baisse de prix de certains produits.

En interne, la société doit incorporer d'autres fonctions bien importantes telles qu'un Directeur des Ressources Humaines pour susciter toujours plus de motivation auprès du personnel et conserver un bon climat social.

Une entreprise de distribution telle que PRIX IMPORT, accède à des marchés pour répondre à ses besoins en produits et services nécessaires à son activité. Aussi l'achat doit s'effectuer au bon moment et à un prix imbattable.

Le Service Achat de PRIX IMPORT a donc pour fonction, la recherche d'articles et de fournisseurs compétitifs sur le marché. Par ailleurs, son rôle consiste à établir des commandes mais uniquement en fonction de la demande client. Ainsi, les commandes envoyées, seront soumises à un suivi minutieux selon son contexte.

La réalisation de ce mémoire, nous aura beaucoup servi en ce sens ; que non seulement elle nous a permis de consolider les connaissances acquises au niveau de Sup De Co mais et surtout, de comprendre le rôle que PRIX IMPORT joue dans l'économie gabonaise et enfin, la mission exacte d'un Service Achat au sein d'une entreprise de distribution.

Toutefois, nous avons conscience qu'un travail intellectuel n'est jamais parfait et que le notre pourrait être amélioré ultérieurement par d'autres chercheurs.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- COMMERCE INTERNATIONAL, Patrick A. Messerlin, Presses Universitaires de France, Thémis Economie.

- LA DISTRIBUTION, Stratégie des groupes et marketing des enseignes, Jacques DIOUX, Marc DUPUIS, Pearson Education.

- POLITIQUE D'ACHAT ET GESTION DES APPROVISIONNEMENTS, 2e édition, Olivier BRUEL, DUNOD.

- LES APPROVISIONNEMENTS : L'abécédaire des mots et expressions utilisés dans le langage des approvisionnements des stocks en magasins, 3e édition, Paul DURAND.

- MANUEL DE GESTION, Volume 1, Armand DAYAN et autres, Ellipses / AUF.

- IMPORTER, 4e edition, Madeleine NGUYEN-THE, FOUCHER.

- LA DISTRIBUTION, 2e edition, Marc VANDERCAMMEN.

- EXPORTER, 15e édition, Pratique du Commerce International, FOUCHER.

Supports de cours

- Cours de « Distribution à L'internationale » Monsieur Saloum DIA

- Cours de « ROLE DU CHEF DE PRODUIT » Monsieur Saloum DIA

- Cours de « TECHNIQUES DE COMMERCE INTERNATIONAL » Monsieur DIALLO.

- **Mémoires déjà soutenus**

  - Mémoire de Cynthia KILOUNIAKINA, « Analyse des procédures d'achat et des techniques de paiement à l'international : Cas de l'Asecna ».

  - Mémoire de Joseph OUSSOU, « Les stratégies achats : émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise ».

  - Mémoire de Marisa BAMBA, « Analyse de l'organisation du Service Achat de MTN – CI ».

- **Sites internet**

  - www.free-logistics.com

  - www.wikipedia.org

  - www.economie.trader.finance.fr

  - www.universalis.fr

  - www.distripedie.com

  - www.memoireonline.com

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

Cette enquête est menée dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle de master en Commerce International à l'école supérieure de commerce (Sup De Co Dakar).

LE SERVICE ACHAT

- *Fonctions, rôle et difficultés du Service Achat*

1) Quelle est la fonction la plus importante exercée par le service achat?

……
……

2) Quels sont les difficultés auxquels le service fait face et qui suscite un risque pour l'entreprise ?

……
……

3) Quel est le rôle du service achat dans l'entreprise ?

……
……

- *Identification et processus de choix des fournisseurs*

4) Comment recherchez-vous des fournisseurs ?

……
……

5) Quels sont vos principaux fournisseurs ?

……
……

6) Rencontrez-vous souvent vos fournisseurs étrangers ?

……
……

- *Perception de l'organisation de Prix Import*

7) La direction générale influe-t-elle sur le fonctionnement de vos services ?

……

……

8) Vous arrive-t-il de prendre des décisions sans en aviser la direction générale ?

……

……

- *Organisation, objectifs et missions du Service Achat*

9) Quand le Service Achat effectue-t-il des commandes ?

……

……

10) Comment les taches sont-elles reparties au sein du Service Achat ?

……

……

11) Ou achetez-vous en cas de rupture et urgence de vente ?

……

……

- *Apports du SA à la performance de l'entreprise*

12) Le choix des produits commandés peut-il impacter sur la rentabilité de l'entreprise ?

……

……

13) Comment réagiriez-vous face à une rupture de stock de cahier en période scolaire par exemple ?

……

……

14) Quelles sont donc les avantages d'une bonne gestion de stock ? et quels en sont les acteurs ?

……

……

MERCI DE VOTRE COLLABORATION !!!

GUIDE D'ENTRETIEN

Cette enquête est menée dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle de master en Commerce International à l'école supérieure de commerce (Sup De Co Dakar).

CHEF DE RAYON

- *LE MERCHANDISING DE PRIX IMPORT*

1) Comment s'effectue l'organisation des rayons les uns par rapports aux autres ?

……
……

2) Quelle est la surface à accorder à chaque rayon dans le magasin ?

……
……

3) Selon quelle logique organiser chaque rayon du magasin ?

……
……

4) Quelle place octroyer à un produit ?

……
……

5) Pourquoi est ce que les fruits et légumes sont-ils souvent exposés à l'entrée du magasin ?

……
……

6) Comment dispose-t-on les produits en rayon ?

……

……

- *Perception de Prix Import par la clientèle*

7) Comment est ce que les clients perçoivent vos services selon vous ?

……

……

8) Les clients sont-ils satisfaits de la disposition des produits dans le magasin ?

……

……

- *Problèmes rencontrés dans la gestion des stocks*

9) Quels sont les avantages d'une bonne gestion des stocks pour l'entreprise ?

……

……

10) Comment réagissez-vous face à une rupture de produit ?

……

……

11) Comment savez vous qu'un produit est de nouveau entré en stock ?

……

……

- *Apports du Service Achat à la performance de l'entreprise*

12) Comment intervient le Service Achat dans votre fonction de chef de rayon ?

……

……

13) En cas de changement de produit par rapport à un autre, le service achat vous informe-t-il pour que vous rassuriez les clients ?

……

……

MERCI DE VOTRE COLLABORATION !!!

GUIDE D'ENTRETIEN

Cette enquête est menée dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle de master en Commerce International à l'école supérieure de commerce (Sup De Co Dakar).

DIRECTION GENERALE

- *Origine, objectifs et missions de Prix Import*

1) Quels sont les débuts de la société PRIX IMPORT GABON?

……
……

2) Quelles sont les activités exercées par PRIX IMPORT GABON ?

……
……

3) Quelles sont les difficultés rencontrées durant votre implantation sur le marché gabonais ?

……
……

- *Expansion et notoriété de PRIX IMPORT*

4) Vous êtes aujourd'hui à la tête d'un réseau de magasins en plein essor, comment êtes vous parvenus à le développer ?

……
……

5) Comment avez-vous financé un tel essor ?

……
……

6) PRIX IMPORT jouit maintenant d'une bonne réputation au Gabon vu son expérience. Selon vous, qu'est ce qui fait la différence ?

……

……

- *Perception de l'Organisation de PI*

7) Peut-on dire qu'il ya complémentarité entre les différentes fonctions de l'entreprise ? Si oui lesquelles ?

……

……

8) Comment l'entreprise prend-t-elle des décisions importantes (élever le montant du capital, agrandir le magasin etc.) ?

……

……

- *Organisation, objectifs et missions du Service Achat*

9) Le service achat est-il rattaché à la direction générale?

……

……

10) Quelles sont les marques de produits que vous représentez ?

……

……

- *Apports du SA à la performance de l'entreprise*

11) Que pensez-vous des performances de votre service achat ?

……

……

12) Quels sont les produits adaptés au consommateur gabonais selon les études faites par votre Service Achat ?

……

……

MERCI DE VOTRE COLLABORATION !!!

TABLE DES MATIERES

Dédicaces

Remerciements

Liste des sigles ou abréviations

Titres **Pages**

INTRODUCTION……01

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Chapitre I : Approche théorique…….....….05

1-Revue de la littérature……...…….05

2- Problématique……...17

3- Objectifs de recherche…….……19

4- Hypothèse de recherche…….…….……19

5- Intérêt du sujet…….……20

Chapitre II : Cadre Méthodologique……..…..22

1- Présentation du marché gabonais de la grande distribution……..…22

1.1) Présenter le Gabon…….…….……..…….22

1.2) Les différents acteurs de la grande distribution au Gabon…….....24

2- Présentation spécifique de PRIX IMPORT Gabon……..27

3- Délimitation du champ de l'étude……30

4- Techniques d'investigation……...31

5- Difficultés rencontrées…….…….31

DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL

Chapitre I : Cadre Conceptuel…….……..32

1- Entreprise de distribution……....32

1.1) Le bilan……..…….....34

1.2) Le compte de résultats……..……...34

2- Le service…….……35

3- Le produit……..…..35

4- Importation……..36

5- Exportation……...37

6- Merchandising…….……40

7- L'achat à l'international……..42

8- Qualité et démarche qualité…….43

Chapitre II : Cadre Organisationnel…….....45

1- L'approvisionnement…….45

1.1) Définition…….....45

1.2) Objectifs de l'approvisionnement…….45

2- La gestion des stocks……47

2.1) Les produits……..…….47

2.2) La consommation……..…….47

2.3) Les articles en stock……..…….48

2.4) Unité de comptage…….……48

2.5) Unité d'emballage…….……...……..48

2.6) Unité d'achat…….…….48

2.7) Unité de facturation…….……..48

2.8) Mouvement de stock…….…….48

2.9) Commande…….……48

2.10) Gestion des stocks……..……..49

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE ET RECOMMANDATIONS

Chapitre I : Rôle du Service Achat et processus d'achat à l'international..……....52

1- Objectif et description de la fonction……...52

1.1) Rôle et fonction de l'acheteur……..……..52

1.2) Connaissances requises de l'acheteur……..……54

1.3) Stratégie d'achat……...54

1.4) L'acheteur dans le commerce…….……..55

1.5) L'acheteur dans la grande distribution…….……....55

2- Marketing des achats……..……..56

2.1) La recherche des fournisseurs……57

2.1.1) Détermination des besoins……..57

2.1.2) Détermination du profil des fournisseurs…….……..58

2.2) La sélection des fournisseurs…….……58

2.3) La rencontre avec les fournisseurs potentiels……59

2.4) La provocation des offres……..……59

2.4.1) Appels d'offre et demande de prix……60

2.4.2) La comparaison sélective des offres……..60

2.4.3) Le choix des fournisseurs……..61

2.5) La passation et la possession de la commande……61

2.5.1) L'examen de la commande……61

2.5.2) La réception de la commande……62

2.5.3) La possession de la commande……...……63

3- Diagnostic du Service Achat PRIX IMPORT……..63

3.1) Diagnostic interne…….……63

3.2) Diagnostic externe……65

Chapitre II : La spécificité du Service Achat PRIX IMPÖRT……...…….67

Chapitre III : Présentation des résultats d'enquête……...…..72

1- Données relatives au Service Achat……72

1.1) Fonction, rôle et difficultés du Service Achat……..72

1.2) Identification et processus de choix des fournisseurs……..72

1.3) Perception de l'organisation de l'entreprise……..……..73

1.4) Organisation du Service Achat……73

1.5) Apports du Service Achat…….……..74

2- Données relatives au chef de rayon……..….75

2.1) Le merchandising de PRIX IMPORT……..……75

2.2) Perception de PRIX IMPORT……..76

2.3) Problèmes rencontrés dans la gestion des stocks…….77

2.4) Apports du Service Achat……..……..77

3- Données relatives à la Direction Générale……..……..78

3.1) Origines et mission de PRIX IMPORT……...….78

3.2) Expansion et notoriété de PRIX IMPORT……...79

3.3) Perception de l'organisation de PRIX IMPORT…….…….81

3.4) Objectifs et missions du Service Achat……81

3.5) Apports du Service Achat…….……82

Chapitre IV : Recommandations……..…….83

1- Recommandations relatives aux forces et faiblesses..…….……83

1.1) Recommandations relatives aux forces…….83

1.2) Recommandations relatives aux faiblesses…….…..83

2- Recommandations relatives aux opportunités et menaces…….….84

2.1) Recommandations relatives aux opportunités……..……84

2.2) Recommandations relatives aux menaces…….……84

CONCLUSION.....85

Bibliographie

Annexe

Table de matières