



HAL
open science

Création d'un service Achats : le cas du Mexique

Linda Jager

► **To cite this version:**

Linda Jager. Création d'un service Achats : le cas du Mexique. Gestion et management. 2019. dumas-02346837

HAL Id: dumas-02346837

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02346837>

Submitted on 25 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage

Création d'un service Achats

Le Cas du Mexique

Présenté par : JAGER Linda

**Entreprise d'accueil : Logistrap,
Teziutlan Sur 22, La Paz, Puebla, Mexique**

Date de stage : du 20/05/2019 au 01/09/2019

Tuteur entreprise : Rafael Reynoso

**Master 1
Master Gestion de la production, logistique et achats
Spécialité (ou Parcours) Achats
2019 - 2020**



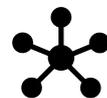


Mémoire de stage



Création d'un Service Achats

Le Cas du Mexique



LOGISTRAP

Teziutlan 22 Sur, La Paz

72170 Puebla, Pue.

Mexique



Maitre de stage de l'entreprise : Rafael Reynoso

Tuteur IAE : BATOUX Gaëlle

Nom : JAGER

Prénom : Linda

Année : 2018-2019

Avertissement :

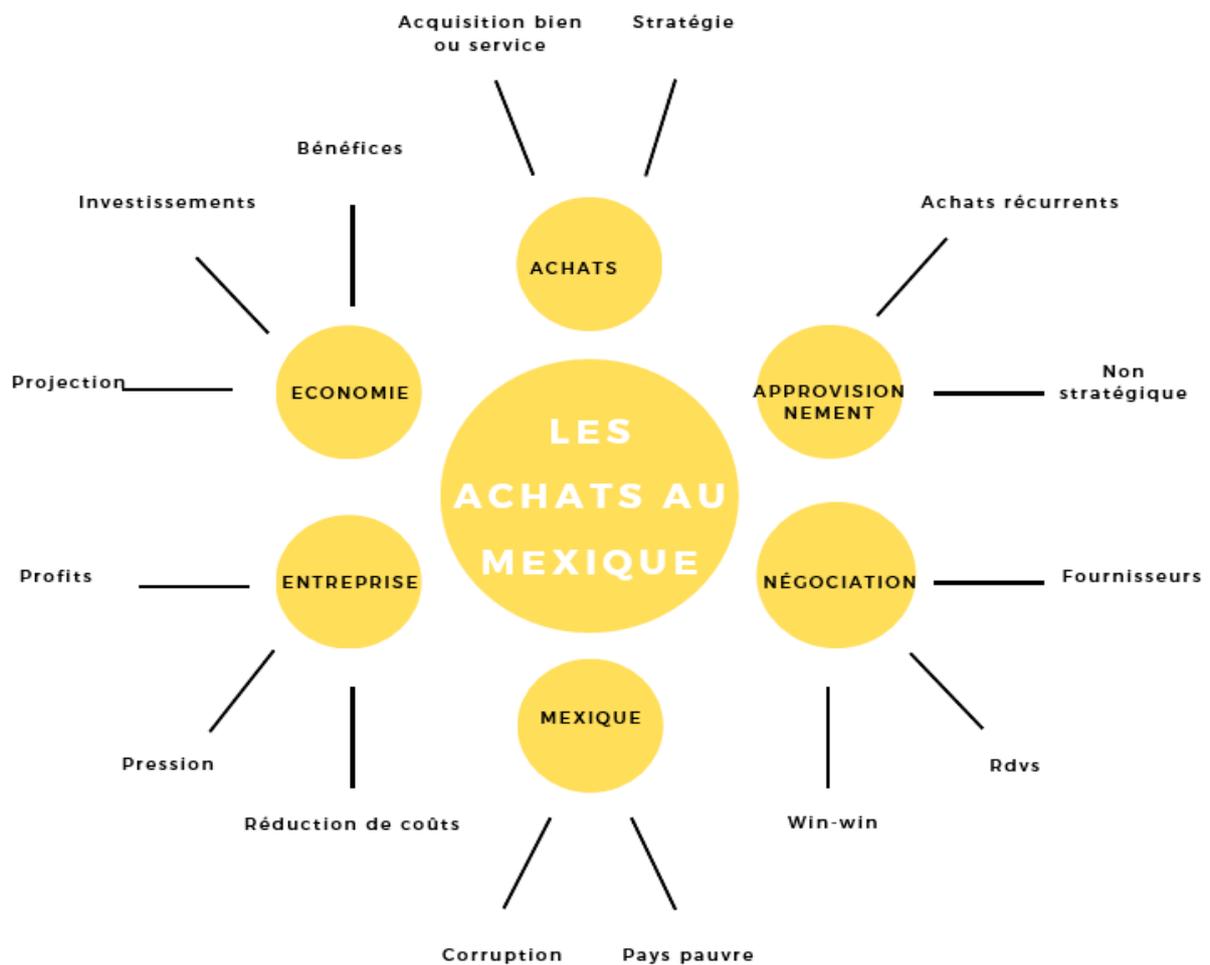
Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Logistrap est l'entreprise où j'ai réalisé mon stage durant 4 mois. Située au Mexique, c'est ici que nous nous pencherons pour répondre à la question : Comment construire une Direction des Achats dans un environnement culturel spécifique ? Pour cela, nous analyserons le cas du Mexique.

Les Achats au Mexique sont, comme dans toute entreprise, l'acquisition d'un bien ou d'un service au sein d'une entreprise destinés à être revendus, transformés, consommés ou incorporés à des produits finis.

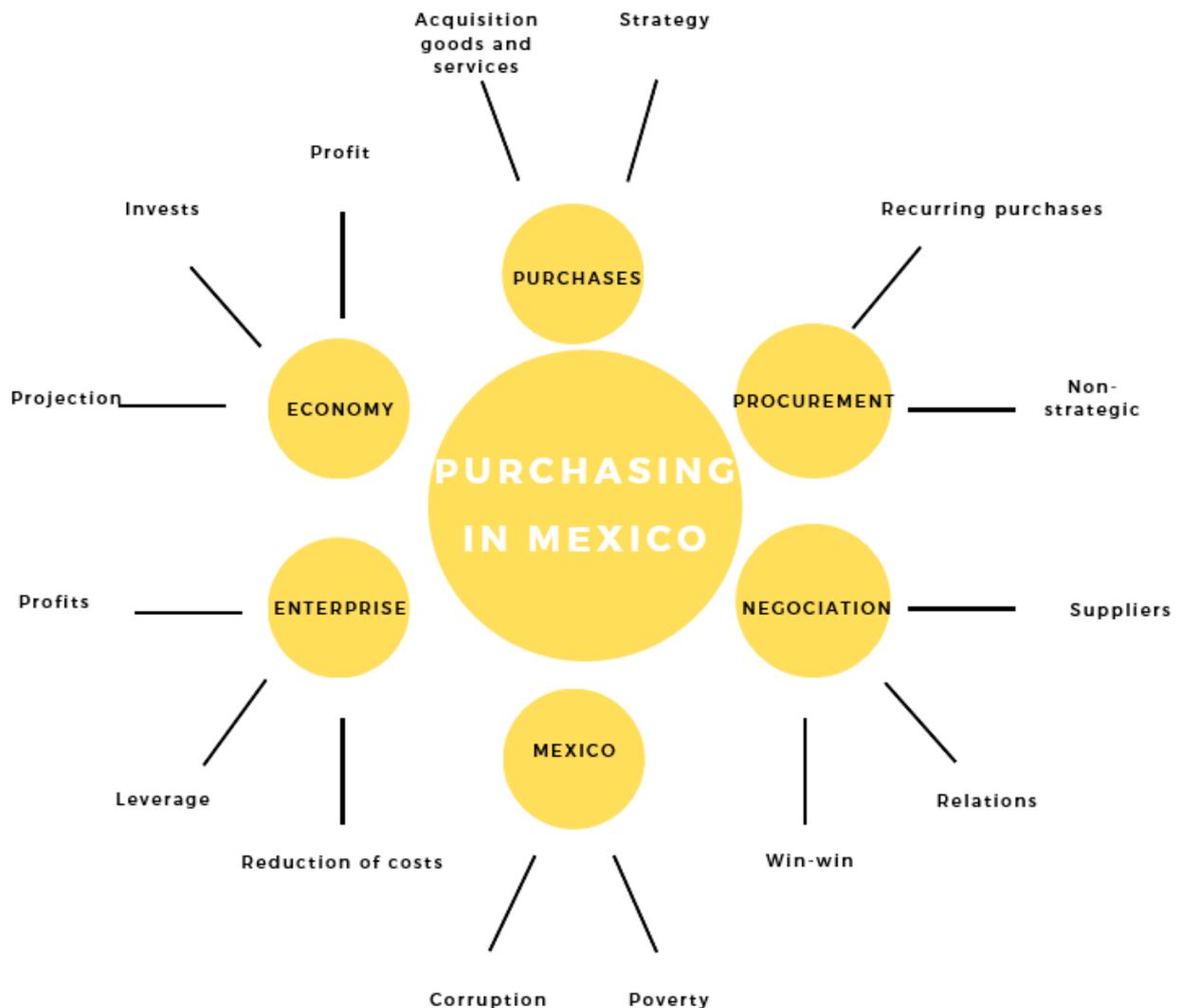


Pour répondre à la question de la place des Achats au Mexique, nous verrons dans un premier temps comment fonctionnent les affaires au Mexique en nous penchant sur le travail en entreprise de manière générale, sur la place des Achats au Mexique, sur la négociation mexicaine et enfin sur la corruption. Et dans un second temps, nous verrons les différentes étapes de la création d'un service Achats grâce à l'état des lieux, la communication interne, des outils d'analyses et le processus achats.

SUMMARY

Logistrap is the company where I did my internship for 4 months. Located in Mexico, this is where we will look to answer the question : How to build a Purchasing Department in a specific cultural environment? To do this, we will analyze the case of Mexico.

Purchases in Mexico are, as in any company, the acquisition of a good or service within a company intended for resale, processing, consumption or incorporation into finished products.



To answer the question of the place of Purchasing in Mexico, we will first look at how business works in Mexico by looking at work in companies in general, the place of Purchasing in Mexico, Mexican negotiations and finally corruption. And in a second step, we will see the different steps of the creation of a Purchasing department thanks to the inventory of fixtures, internal communication, analysis tools and the purchasing process.

REMERCIEMENTS

Je remercie tout premièrement l'Université Grenoble Alpes, et plus particulièrement l'IAE de Grenoble, pour faire pratiquer un stage professionnel aux étudiants de Master, et de m'avoir permis ainsi de réaliser mon stage dans cette entreprise.

De plus, un grand merci à Sandrine Brigard et Mme Ludivine Chase-Magnan d'avoir été disponibles et très attentives tout au long de l'année scolaire et notamment durant ma recherche de stage où j'ai connu quelques difficultés pour le trouver au Mexique.

Je remercie ensuite toute l'équipe Logistrap, et plus particulièrement Rafael Reynoso qui m'a beaucoup appris au cours de ce stage et qui a eu la gentillesse de faire de ce stage un moment très profitable, de m'avoir fait confiance et laissée autonome, me permettant de développer mes compétences en Achats, et de m'avoir fait découvrir un milieu vraiment intéressant et complexe qu'est la logistique.

Pour finir, je remercie ma Tutrice de stage, Gaëlle Batoux pour avoir été présente à mon égard et de m'avoir accompagnée lors de mon stage durant ces semaines avec patience et pédagogie.

SOMMAIRE

<i>Avant-propos</i>	6
<i>Introduction</i>	15
<i>Partie I : - Business au Mexique</i>	16
1. Travail en entreprise au Mexique	17
1.1 Théorie et Avantages	17
1.2 Réalité et Inconvénients.....	18
2. Les achats au Mexique	19
2.1 Théorie et avantages	19
2.2 Réalité et inconvénients	20
3. La négociation au Mexique	21
3.1 Théorie	21
3.2 Réalité	22
4. La corruption	24
4.1 La corruption en entreprise	24
4.2 Eviter la corruption dans les Achats.....	24
4.3 Enquête menée – appui général et transition	26
<i>Partie II - Mise en place d'un Service Achats : l'exemple de Logistrap</i>	28
1. Etat des lieux	29
1.1 Etat des lieux général.....	29
1.2 L'exemple de Logistrap	30
2. Communication interne	33
2.1 Communication générale inter services	33
2.2 Communication intra services	34
3. Outils a mettre en place et Analyses a effectuer	36
3.1 Outils mis en place	36
3.2 Analyses	37
4. Processus Achats	40
4.1 De lancement de production	40
4.2 De projets.....	42
4.3. D'approvisionnement	44
<i>Conclusion</i>	46
<i>Table des figures</i>	51
<i>Table des Annexes</i>	52

AVANT-PROPOS

Logistrap est une PME spécialisée dans les services de logistique et compte environ 30 salariés. Elle a été créée légalement depuis 3 ans par 3 associés, mais ne fonctionne opérationnellement depuis 2017 seulement. Un nouvel associé a investi depuis cette année 2019 dans l'entreprise, ils sont alors maintenant 4 associés. Cette entreprise se compose d'une équipe opérationnelle présente en entrepôt à Mexico City, et d'une autre équipe managériale travaillant en bureaux à Puebla.

L'entreprise de services logistiques s'occupe de 4 activités différentes : le packaging logistique, l'arrimage sécurisé de la marchandise et notamment des voitures, du transport de la marchandise et enfin de son conditionnement. Enfin, le fret (le transport principal) se fait grâce à un forwarder que l'entreprise sous-traite.

Le packaging logistique

Logistrap possède une équipe d'opérateurs performants présents en entrepôt pour effectuer le meilleur packaging logistique et répondre au mieux à chaque client et chaque marchandise différente, en fonction de la mesure de chaque besoin.

L'arrimage

Le cœur de métier de l'entreprise est l'arrimage des marchandises (sangles d'attaches fournies par Kinedyne), en réduisant le temps du processus de fixation de la marchandise, tout en garantissant la sécurité de celle-ci. Logistrap est spécialisée dans le transport de voitures pour de gros clients collectionneurs (commandes en lots de plus de 100 voitures), mais peut aussi réaliser d'autres projets ponctuels de marchandises diverses tels que des appareils de chantiers, de lourdes machines, etc.

Le but de Logistrap est de protéger entièrement la marchandise durant son transport, l'entreprise va donc effectuer un transport sécurisé de la marchandise du début à la fin du transport, jusqu'au client final. Pour cela, Logistrap va recevoir la marchandise dans son entrepôt, effectuer son arrimage, c'est-à-dire l'attacher correctement dans les conteneurs et le

moyen transport à l'aide d'opérateurs disposants d'un outil spécifique, et enfin assurer leur bon conditionnement grâce à différents produits chimique anti-humidité.

Le transport

Logistrap facture le client pour le transport, non à la valeur ou à la taille des voitures, mais au nombre de celles-ci. Pour les services annexes sur demande de clients de transport d'autres marchandises, Logistrap se charge de fournir le meilleur service possible et pour cela, l'entreprise va souvent avoir recours à de la location pour les grues et monte-charges ou des entrepôts, à de la sous-traitance pour certains transports, à de la main d'œuvre pour construire des emballages spécifiques et de taille démesurée, et des opérateurs en mesure de faire les déplacements logistiques et manipuler les différentes machines.

Le type de transport que l'entreprise utilise le plus est le transport maritime (par le port de Veracruz) pour son cœur de métier d'envoi de voitures dans le monde entier (en Chine, aux Etats-Unis, en Europe), mais peut aussi avoir recours aux 4 types de transport pour ses clients locaux sur le territoire Mexicain, en utilisant le transport ferroviaire, aérien et terrestre.

Pour sécuriser au mieux son transport, Logistrap utilise un produit/outil spécifique permettant une assurance totale sur la marchandise. Chaque conteneur est fermé par un cadenas contenant un numéro propre à chacun. Ce cadenas va permettre de prouver au client final la protection de sa marchandise, si le cadenas est toujours fermé à la réception de celle-ci. Le cadenas ne peut s'ouvrir qu'à l'aide d'une pince spéciale et dans la mesure où celui-ci a été ouvert, il est normalement remplacé par un cadenas d'une autre couleur (jaune au départ, rouge en remplacement) si l'ouverture du conteneur a été faite par la douane lors du passage en douane. Si le cadenas n'est ni fermé, ni présent, ni remplacé par un cadenas rouge, alors la marchandise a été ouverte pendant le transport et le numéro du cadenas va permettre une traçabilité pour comprendre ce qu'il s'est passé.

Le conditionnement

Comme évoqué précédemment, Logistrap utilise des produits chimiques pour assurer le bon conditionnement de sa marchandise. Pour cela, Logistrap travaille avec Clariant, leur fournissant des produits chimiques contre l'humidité et l'oxydation de la marchandise, que l'on

va placer dans les différents emballages et dans les conteneurs, en fonction du type de marchandise transportée.

Ces produits chimiques vont surtout servir pour le conditionnement de marchandise telle que des produits déshydratés, des métaux, des céréales, des équipements électroniques, des emballages pharmaceutiques et produits dangereux, du cuir, des textiles, etc.

En addition à Logistrap, l'entreprise souhaite développer une production bien particulière d'un produit qu'ils achetaient jusqu'à présent. En effet, pour la protection des voitures lors de l'arrimage (ou d'autres machines et marchandises), l'entreprise achetait des ballons d'airs tels que des airbags pour protéger la marchandise dans les conteneurs. Ces airbags n'existent pas sur le territoire mexicain, et l'entreprise s'approvisionnait alors depuis l'Europe, les Etats-Unis ou la Turquie. Aujourd'hui, Logistrap souhaite lancer sa propre chaine de production de ces airbags en développant cette partie de l'entreprise qui se nommera Logibag. Grâce à l'investissement dans un second entrepôt à Puebla, Logistrap lancera sa production Logibag d'ici 2 mois. Cette production sera alors manuelle, puisque nouvelle, et se fera grâce à des moules et des petits appareils spécifiques de production.



Figure 1 : Airbags

Analyses SWAT et PORTER de l'entreprise

SWAT :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - L'avantage compétitif énorme de Logistrap se trouve en son expertise d'arrimage grâce à des sangles d'attache de la marchandise très solides et sûres, ce sont les sangles les plus sécurisées du marché. Kinedyne permet le meilleur sanglage de la marchandise, renforcé par l'outil spécial que détient Logistrap pour accrocher correctement ces sangles. Logistrap est donc la seule entreprise sur le marché à attacher réaliser son arrimage par un outil spécialisé, tandis que toutes les autres entreprises le font manuellement. - De plus, Logistrap est la seule entreprise sur le territoire mexicain à avoir la certification allemande Germanischer Lloyd. Cette dernière est une certification qualité du produit (sangles d'attache) au niveau mondial. - En addition à la certification allemande, Logistrap compte aussi la CTU. La CTU est une nouvelle norme internationale de 2014 attestant une certaine sécurité de transport. Ce code CTU va permettre un certain standard quant au poids, aux caractéristiques de la marchandise et du destinataire. C'est un code mondial de bonnes pratiques pour la gestion des marchandises et de l'emballage dans celle-ci et le plaçage dans les conteneurs dans le transport. - Logistrap se différencie aussi par son interculturalité d'entreprise. En effet, la société est ouverte à l'international et recrute des personnes venant du monde entier. Cela permet une mixité au travail et un gain de compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> - Logistrap ne dispose d'aucun ERP et cela est une grande faiblesse pour l'entreprise, notamment du fait que ce soit une entreprise de logistique, la traçabilité de la marchandise et des transactions effectuées n'est alors que moindre. - Le manque de communication dans l'entreprise fait perdre beaucoup d'argent à Logistrap. En effet, il est arrivé que certains vendeurs aient contacté un Forwarder (sous-traitant logistique de Logistrap) pour répondre à des besoins clients qui eux-mêmes venaient chercher chez Logistrap. - De plus, l'échange entre chaque service ne peut pas avoir lieu correctement et l'information ne circule pas étant donné qu'ils n'ont pas de moyen de communication interne et d'outil réel ayant cet objectif. - Logistrap manque cruellement d'organisation et de gestion de l'information interne. Les négociations ne sont pas préparées au préalable, ce qui montre parfois un manque de professionnalisme de l'entreprise auprès des fournisseurs, mais aussi des clients.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - De plus en plus de clients sollicitant Logistrap viennent de Chine et l'entreprise cherche actuellement à travailler beaucoup plus avec ce pays car la logistique du Mexique vers la Chine est facile et non très coûteuse. - La nouvelle production que lancera Logistrap (qui se nommera Logibag) sera une réelle opportunité pour l'entreprise puisque l'existence de ces airbags de protection de marchandise dans les conteneurs pour le transport de cette dernière sera inédite sur le territoire mexicain et cela pourrait intéresser de nombreux prestataires logistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les menaces pour Logistrap sont nombreuses et sont majoritairement les savoirs et pratiques des autres entreprises qui réalisent de nombreux services et prestations logistiques, alors que Logistrap est une entreprise très limitée en termes de prestations logistiques qu'elle réalise elle-même, du fait qu'elle sous-traite pratiquement tout. - L'insécurité politique du pays désavantage Logistrap dans la mesure où l'entreprise est soumise à de grands risques de vols de marchandises et autres. Cela freine les entreprises étrangères.

PORTER :

Clients	Du fait des nombreuses entreprises logistiques présentes sur le territoire, le pouvoir de négociation des clients reste alors très fort et ceux-ci recherchent la rapidité et l'efficacité dans la réponse à leur besoin. Dans un délai de réponse supérieur à deux jours, le client détient un fort pouvoir de négociation sur Logistrap sur la réduction du prix, et se voit parfois annuler les projets en cours. Logistrap a pour mission d'accepter tous les projets et les demandes entrantes des clients. De ce fait, l'entreprise recherche la solution la plus adaptée, et la propose aux clients. De là, le client accepte ou non. Malheureusement, la solution doit se trouver tellement rapidement que parfois Logistrap vend le projet à perte car elle a recherché le seul fournisseur qu'elle a trouvé, et n'a pas cherché à réduire ses coûts d'Achats.
Fournisseurs	L'entreprise ne tient pas à jour ses fournisseurs et ne laisse aucune trace des achats passés et des personnes contactées. De ce fait, le pouvoir de négociation auprès des fournisseurs n'est que très limité et Logistrap n'a aucun point de comparaison pour pouvoir réduire ses coûts. La mise à jour récurrente d'une base de données permettrait à l'entreprise d'axer ses arguments en ayant un comparatif de coûts, et de regrouper ses achats pour savoir où l'entreprise peut acheter en plus gros volume et négocier à ce moment-là son prix. Des économies d'échelles sont à envisager.
Produits de substitution	Les produits que peuvent substituer Logistrap sont les airbags qu'ils achètent pour le moment avant de les produire eux-mêmes, dans le but de stabiliser la marchandise dans les conteneurs. Ensuite, peuvent être substitués les bandes de sanglage pour l'arrimage de voitures malgré le fait que l'entreprise détienne les plus résistantes du marché au Mexique. Les produits chimiques ne peuvent pas se substituer puisque ce sont les seuls qu'il est possible d'avoir, autrement, tous les achats sensibles à l'arrimage réalisé par Logistrap peuvent se substituer.
Nouveaux entrants	La menace se fait principalement vis-à-vis de l'arrimage de la marchandise avec des concurrents recherchant de plus en plus de fiabilité dans leur matériel et investissant dans des certifications, et des sangles de plus en plus résistantes.
Concurrents	<ul style="list-style-type: none">- Services logistiques : De nombreuses entreprises de logistique sont présentes au Mexique et proposent des services logistiques tel que Logistrap. Celles-ci sont des <u>concurrents directs</u>, telles que Boeki Logistics, Embalajes Cantabria, ou encore Logistrading.- Arrimage : Logistrap n'est pas la seule entreprise à faire de l'arrimage et détient plusieurs concurrents tels que Gesica et Cargotrack. Cependant, ce ne sont que des <u>concurrents indirects</u>, puisque toutes les entreprises mexicaines faisant de l'arrimage se servent de sangles qu'ils attachent manuellement et cela empêche une sécurité maximale. Logistrap est la seule entreprise au Mexique détenant des outils spécifiques pour attacher la marchandise par des sangles grâce à des outils qu'utilisent les opérateurs et cela permet de maintenir la marchandise beaucoup plus serrée dans le conteneur et cela est donc beaucoup plus sûr et efficace.- Airbags : Les airbags permettant de protéger la marchandise dans les conteneurs sont présents seulement en Europe, aux Etats-Unis et en Turquie. Logibag sera alors la seule production au Mexique et ne détiennent <u>pas de concurrents</u>, à ce jour, sur le territoire.

Organisation de l'entreprise – Business Units

Jusqu'à Mai 2019, Logistrap disposait de 5 services différents : le service commercial, le service financier, le service marketing, le service des opérations, et le service des relations humaines.

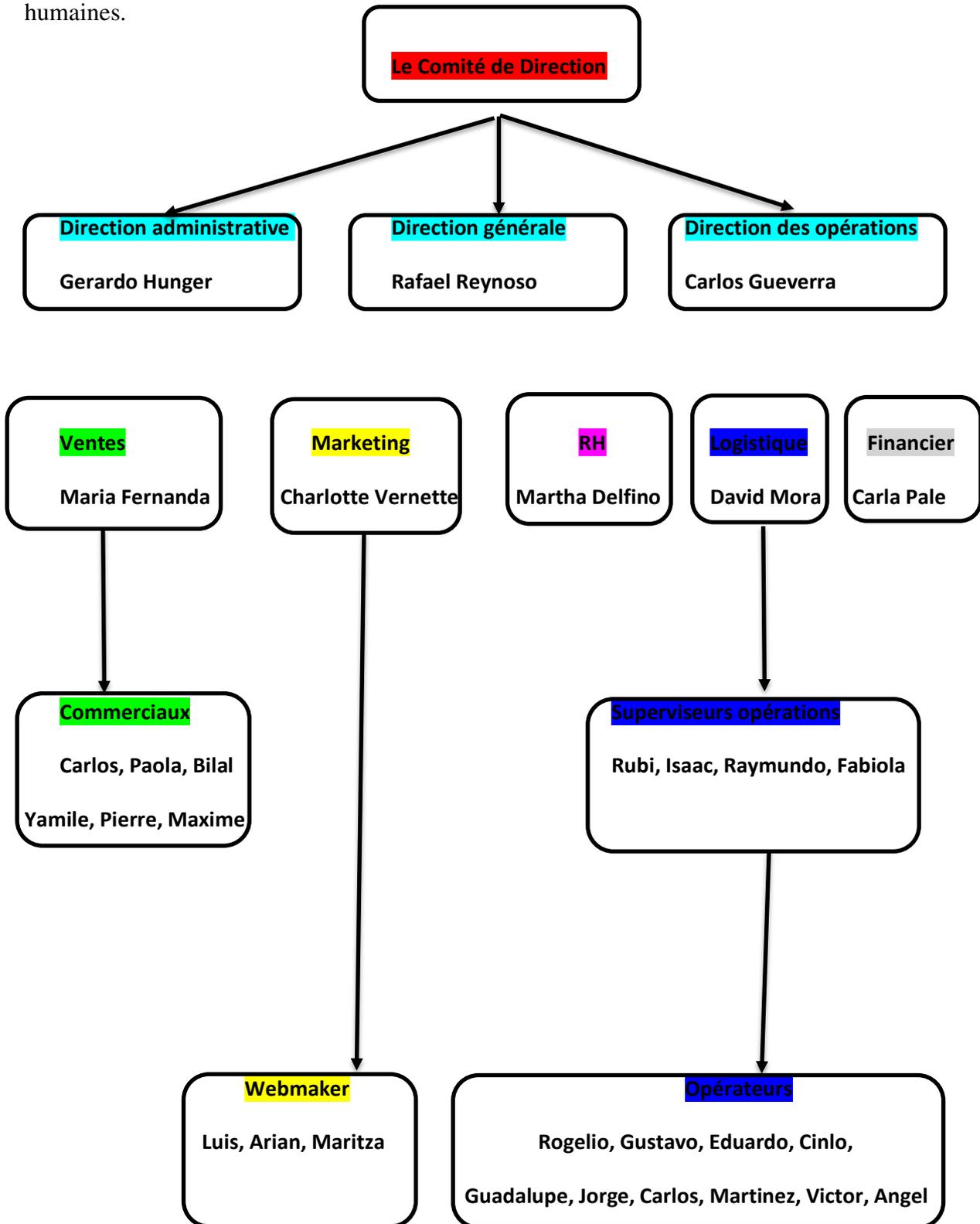


Figure 2 : Organisation de l'entreprise Logistrap

Nouvelle organisation de l'entreprise – Business Units – Service Achats

Aujourd'hui et depuis Mai 2019 et ma création du service des Achats, Logistrap a implémenté le service Achats au sein de son entreprise. Celui-ci est rattaché à la Direction et travaille en collaboration avec les autres services de l'entreprise.

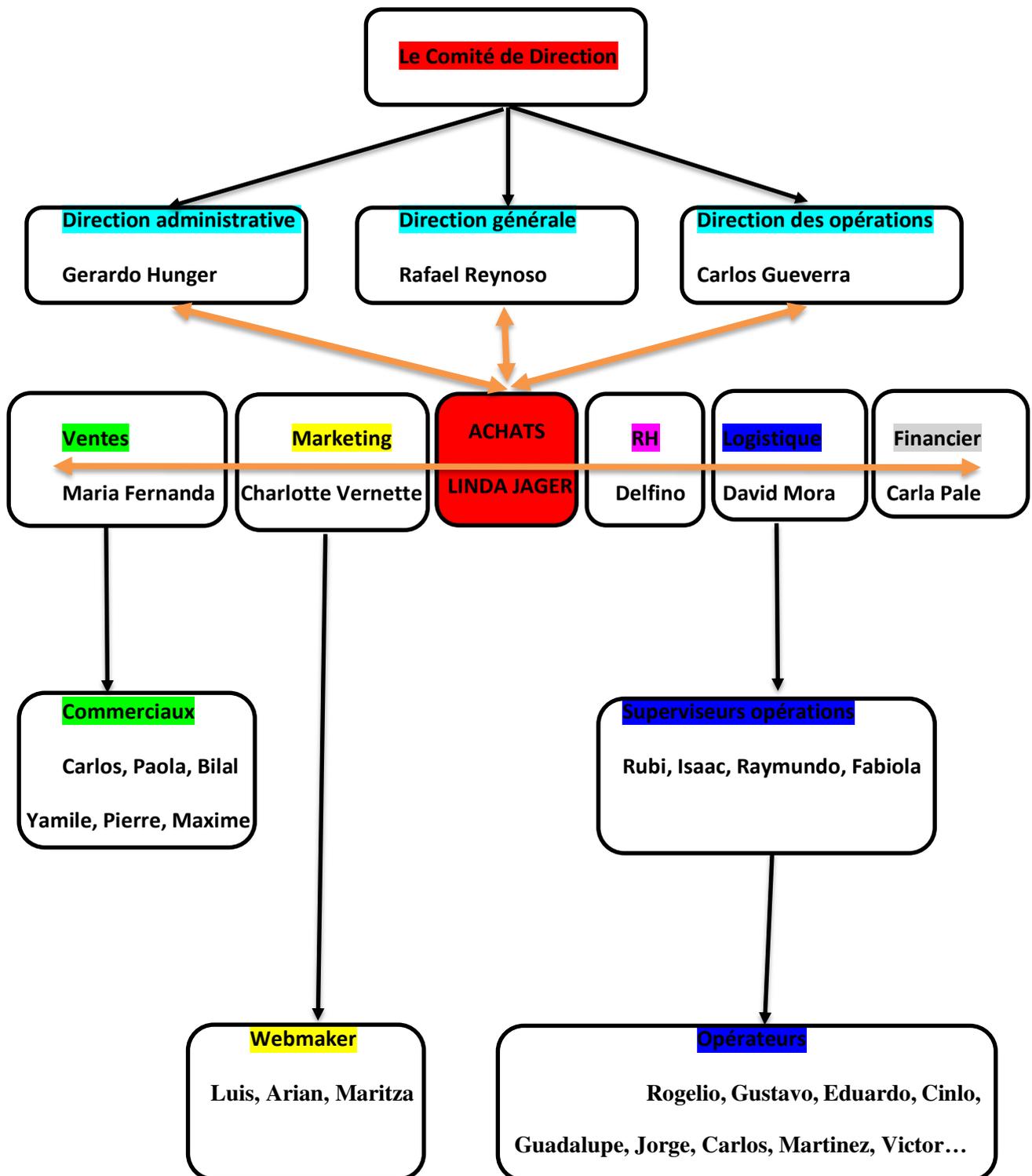


Figure 3 : Organisation de l'entreprise Logistrap depuis la création du Service Achats

Organisation du nouveau service – Service Achats

Le nouveau service Achats est divisé en trois pôles différents, dû à l'activité de l'entreprise. Celui-ci se répartit alors comme suit : les achats de produits finis d'un côté avec le cœur de métier de l'entreprise Logistrap et l'arrimage de voitures à l'entrepôt de Mexico ; les achats de production avec la nouvelle production de ballons d'air de protection de la marchandise avec Logibag (entrepôt de Puebla) ; et enfin dans le troisième pôle se trouvent les nombreux projets externes de l'entreprise, sollicitée par des clients avec des demandes bien différentes. Au sein de ces trois pôles se trouvent aussi des achats de services.



Figure 4 : Organisation du nouveau Service Achats

Mes missions

Ma grande mission au sein de l'entreprise Logistrap est l'ouverture du Service Achats. Jusqu'à présent, le service Achats n'existait pas et la Direction réalisait les achats et les approvisionnements pour l'arrimage des voitures dans l'entrepôt de Mexico City.

Concernant les achats de projets, les vendeurs s'occupaient d'une part de trouver des clients, mais d'une autre part de trouver les fournisseurs pour chaque demande de leurs clients. Ils effectuaient alors aussi le travail d'un acheteur projet en parallèle à leur travail de vendeur. Aucun fournisseur n'était référencé dans une base de données, les données sortaient de l'entreprise aussi vite qu'elles arrivaient.

C'est à partir de là que commence ma grande mission de centralisation des Achats. Grâce à la création du Service Achats, et l'implémentation de ce service à tous les autres services de l'entreprise permettant une fluidification des informations en interne, cela va permettre d'améliorer les relations et ainsi les négociations avec les fournisseurs d'une part. D'une autre part, ce service permet d'avoir une traçabilité sur ces achats, pour savoir ce qui a été fait, comment, et ce que l'on peut faire à l'avenir. En gardant une trace de ces achats et des mêmes fournisseurs, cela permettra alors d'analyser les différents achats clefs et les fournisseurs stratégiques, pour axer sa négociation et réduire ses coûts d'achats aussi nombreux soient-ils.

Ainsi, outre ma grande mission principale de l'ouverture du service Achats, mes tâches consistent à fluidifier la communication en interne, à collaborer avec les différents services de l'entreprise, à intégrer correctement ce nouveau service, à gérer les achats de projets et de services, à permettre le lancement de la nouvelle production Logibag en trouvant des fournisseurs au plus juste prix pour lancer correctement cette nouvelle activité, à gérer les achats du cœur de métier de l'entreprise pour réduire leurs coûts et gérer leurs approvisionnements, et à améliorer les relations et les négociations avec les fournisseurs.

INTRODUCTION

La création d'un nouveau service au sein d'une entreprise est une étape majeure à l'avancement et à la progression de celle-ci et doit faire correctement pour l'implémenter au reste de l'entreprise et accepter entièrement ce nouveau service par tous les services de l'entreprise. Cette étape clef est une étape difficile et requiert certaines étapes et certains process pour ne pas aller trop vite et bousculer trop rapidement l'entreprise, auquel cas, celle-ci reculera.

La Direction des Achats n'est, à ce jour, pas présente dans toutes les entreprises et ces derniers sont parfois encore gérés par la Direction générale de l'entreprise ou répartis dans chaque services annexes. La Direction des Achats et la centralisation de ces derniers est alors une étape importante dans une entreprise mais qui impose beaucoup de changements à la société et notamment la délégation de cette tâche au vu de la Direction.

L'environnement culturel dans lequel se situe l'entreprise est important pour la création de ce service Achats, tout comme celui-ci dépendra aussi de la stratégie de l'entreprise et de ses objectifs. En France, les Achats sont présents notamment dans le secteur privé, et se développent dans le secteur public mais toutes les organisations publiques n'ont pas encore de service Achats.

Le Mexique, quant à lui, ne reconnaît que très peu les Achats au sein d'une entreprise et les sociétés ont beaucoup de mal avec cette dénomination. De plus que, ce pays n'est pas un pays riche et est très corrompu, il va falloir adopter une stratégie bien différente que celle envisageable en France. En effet, nous n'ouvrirons pas un nouveau service Achats dans une entreprise mexicaine que dans une entreprise française, beaucoup d'éléments et de facteurs sont à prendre en compte et de nombreuses différences culturelles sont présentes et demandent de s'adapter.

PARTIE I :
-
BUSINESS AU MEXIQUE

1. TRAVAIL EN ENTREPRISE AU MEXIQUE

Le Mexique est un pays d'Amérique Latine comptant actuellement 31 Etats et 110 millions d'habitants. Ce pays démocratique est gouverné par Andrés Manuel López Obrador depuis 2018.

1.1 THEORIE ET AVANTAGES

Le Mexique est un pays moderne et encore en voie de développement. Cependant, de forts contrastes existent entre les plus riches et les plus pauvres. Les personnes riches habitent dans des lotissements protégés ruraux, tandis que les plus pauvres, résident tant bien que mal dans des cartels ou des habitations salubres. L'économie du pays connaît donc des disparités et les affaires en sont concernées.

La proximité du Mexique avec les Etats-Unis constitue un avantage économique fort étant donné le vaste marché américain développé, première puissance économique mondiale. De plus que le Mexique ne réalise aucun contrôle sur les entrées et les sorties de capitaux, ni sur les bénéfices réalisés du pays. De ce fait, les affaires au Mexique attirent de nombreux investisseurs, de plus que le pays soutient les PME grâce au programme Pymes : Pequeñas y medianas empresas et par de nombreuses autres subventions. De ce fait, 5% des entreprises au Mexique sont des entreprises étrangères, pourtant cela représente un nombre de capitaux supérieur à la moitié. En effet, le Mexique réalise des importations d'Amérique et d'Europe pour : les mines, la métallurgie, les textiles (Europe), l'alimentation, l'informatique et l'électronique, les produits chimiques, les parfums et cosmétiques et produits pharmaceutiques. Malgré ses ressources riches en matières premières et produits agricoles, le Mexique doit donc importer certaines ressources pour subvenir à ses besoins.

En plus de la proximité du pays avec la première puissance économique mondiale, ses nombreuses subventions d'encouragement au business dans le pays permettant de nombreuses importations, le Mexique permet des économies aux entreprises locales grâce à la main d'œuvre, qui a un coût très faible. Le Mexique est donc un pays intéressant pour faire des affaires grâce à son ouverture (de nombreux traités de libre-échange) et à son économie stable reconnue (moins de 5% d'inflation annuelle ces dernières années).

1.2 REALITE ET INCONVENIENTS

Au-delà de ses nombreux avantages économiques pour réaliser ses affaires sur ce territoire, le Mexique connaît cependant quelques inconvénients, notamment par l'obligation d'équilibre budgétaire du pays et de sa gestion de la dette du fait de l'absence de contrôle des importations et exportations du pays. De ce fait, la politique macroéconomique reste assez prudente.

Tant de manière générale, qu'au niveau économique, le Mexique est un pays rempli d'injustices, de contradictions, d'absurdités, d'incohérences, ce qui fait de la vie des affaires un challenge quotidien. De ce fait, concernant le milieu des affaires, les mexicains sont parfois indifférents, irresponsables, susceptibles, non professionnels, non précis, non réactifs et plutôt longs dans leur travail. Cela a effectivement des conséquences dans le milieu professionnel sur la vie des affaires puisque les transactions, affectées, sont alors lentes, et chaque processus prend beaucoup plus de temps qu'il ne le devrait.

De plus que cette difficulté relationnelle de travailler au Mexique, le pays dispose d'un coût élevé des services de gaz, de pétrole et d'énergie, ce qui augmente considérablement les coûts globaux d'une entreprise pour sa production, et cette dernière, bien que souvent soutenue financièrement, est difficile à se créer de part ses nombreuses formalités complexes. En addition à ces côtés négatifs, Donald Trump désavantage le Mexique et sa vie économique en proclamant une nouvelle taxe douanière aux Etats-Unis sur les produits en provenance du Mexique. Ainsi, cela est un coup dur pour le territoire mexicain qui se verra appliquée cette taxe sur ses produits exportés aux Etats-Unis très prochainement (en voie de négociation entre le Mexique et les Etats-Unis pour trouver un accord dans le but de réduire l'immigration).

Pour conclure, les « Etats-Unis mexicains » connaissent, en théorie, de nombreux atouts pour réaliser ses affaires pour une entreprise (ouverture, frontalier des Etats-Unis, subventions, main d'œuvre peu coûteuse), mais en pratique cela est bien plus complexe puisque les entités économiques connaissent un coût élevé à cause du prix de certaines énergies, et sont souvent rackettées contre protection. Bien que l'économie du pays soit stable, ce dernier connaît une complexification de ses affaires dû à l'insécurité de celui-ci.

2. LES ACHATS AU MEXIQUE

« L'achat est un acte économique entre un acheteur (le client) et un vendeur (le fournisseur), qui consiste à acquérir un service, un produit ou un bien, moyennant une contrepartie souvent financière. »

Rappelons rapidement le contexte des Achats en France, avant de nous attarder sur les Achats au Mexique. Dans le secteur privé, les Achats en France sont de plus en plus stratégiques. Les entreprises françaises reconnaissent leur poids non négligeable représentant 60% du chiffre d'affaires total d'une entreprise. C'est pourquoi les entreprises vont chercher à réduire leurs coûts d'achats directs et indirects et vont même chercher plus loin, en implémentant aujourd'hui de la RSE dans les Achats. Dans le secteur public français, les Achats commencent à arriver doucement, bien qu'ils ne soient pas encore aussi poussés que dans le secteur privé.

Au Mexique, la maturité Achats est plutôt similaire au secteur public français.

2.1 THEORIE ET AVANTAGES

Dans un objectif de réduction de coûts, les entreprises mexicaines commencent à s'intéresser aux Achats.

Au Mexique, les Achats suscitent de plus en plus l'intérêt des organisations qui comprennent l'enjeu important de ceux-ci dans leur chiffre d'affaires final. Les entreprises prennent conscience du poids de leurs dépenses dans leur balance et l'importance de s'y intéresser de plus près.

Les grandes entreprises internationales implantées au Mexique telles que Valeo ou Hoffmann Group détiennent une réelle organisation Achats, tandis que les entreprises purement mexicaines commencent tout juste à ouvrir leurs portes à un service Achats.

Les entreprises mexicaines ont effectivement conscience de l'impact des Achats et ont même une vision plus construite, puisqu'elles vont jusqu'à recruter des Acheteurs, en vue d'une mise en place d'un service Achats s'il n'existe pas encore au sein de l'entreprise ; dans le cas contraire, elles recrutent des acheteurs pour optimiser leurs coûts d'Achats et voir encore plus loin. Ces entreprises ont certaines exigences vis-à-vis des acheteurs et exigent un bilan récurrent

des activités réalisées et l'exposition d'objectifs nouveaux. Tant dans le business général que dans les Achats, les entreprises voient à court terme au Mexique et veulent donc une certaine efficacité et efficience de ses salariés.

2.2 REALITE ET INCONVENIENTS

Malgré le désir des mexicains à s'intéresser de plus près aux Achats, ceux-ci connaissent quelques incompréhensions et déstructurations.

Ce terme « Achats » reste cependant encore vague. Le Mexique connaît deux incompréhensions quant aux Achats.

En effet, la plupart des personnes mexicaines ne connaissent pas les Achats et se retrouvent face à une incompréhension quant à ce terme. Bien qu'en expliquant ce à quoi cela correspond, l'incompréhension perdure.

La deuxième incompréhension concerne le sens des Achats. En effet, malgré le désir des mexicains à vouloir réduire leurs coûts d'Achats, ceux-ci ne connaissent pas le travail d'un Acheteur et pensent que cette personne doit effectuer tous les achats possibles d'une entreprise, toutes les dépenses que celle-ci doit réaliser. Les mexicains confondent Achats et Passages de Commandes.

De ce fait, vient la déstructuration. Les entreprises mexicaines implémentant un service Achats réalisent des Achats sauvages, sans organisation précise et sans objectif prédéfini. Ces Achats sont réalisés de manière rapide, sans double sourcing, sans point de comparaison hormis celui du prix qu'ils jugent acceptable, les fournisseurs choisis ne sont pas référencés, et le prix est souvent le seul facteur négocié, du fait que l'achat soit rapide, l'acceptation doit l'être aussi.

Pour conclure, les Achats au Mexique n'ont pas la même maturité qu'en France, et ne sont souvent pas connus de la population. Cependant, les entreprises reconnaissent leurs enjeux et visent de plus en plus à implémenter et/ou suivre une stratégie Achats pour réduire leurs coûts.

3. LA NEGOCIATION AU MEXIQUE

La négociation est une action de dialogue permettant de discuter d'une chose que l'on souhaite obtenir pour répondre à nos besoins, grâce à la manière de convaincre, aux arguments avancés, mais aussi à la réponse du besoin de la partie adverse. Mais alors, la culture mexicaine influence-t-elle la négociation, et comment ?

3.1 THEORIE

La négociation permet d'avancer sur la réponse de nos besoins et de parvenir à un accord commun avec la partie adverse.

3.1.1 Désir de négocier

Au Mexique, tout se négocie. La négociation est présente partout, tant dans les petits commerces que dans les PME ou encore les grandes entreprises. Au sein d'une organisation et en présence d'un potentiel achat, les mexicains vont souhaiter négocier jusqu'à ce qu'ils parviennent à un accord avec la partie adverse. Ce ne sont pas que les achats importants qui vont vouloir être négociés par l'entreprise, mais bien tous types d'achats, allant de l'achat stratégique de production de catégorie A à l'achat indirect de catégorie C, et même ceux les moins stratégiques possibles. Il est très courant qu'une entreprise mexicaine cherche à négocier avec un fournisseur qui ne serait qu'un fournisseur « spot ». Cela s'explique notamment par le fait qu'au Mexique, les entreprises ont quelques difficultés à voir à long terme du fait de l'économie du pays, et se concentrent principalement sur le court, ou moyen terme. De ce fait, la négociation se fait pour chaque achat et envers chaque fournisseur.

3.1.2 Le déroulement d'une négociation mexicaine, en théorie

En présence d'un moment opportun avec l'apparition d'un fournisseur potentiel sourcé qui pourrait répondre aux besoins de l'entreprise, va suivre la face de négociation. En effet, après avoir défini les critères du produit/service, sourcé un fournisseur, l'avoir comparé à d'autres, contacté, vient la phase de négociation. Les mexicains vont à la rencontre d'un fournisseur potentiel pour connaître plus étroitement leur business et ainsi discuter des possibles avantages à travailler ensemble et négocier les coûts. Les deux parties vont alors fixer rapidement une date et un horaire de rencontre chez le fournisseur. La rencontre commence par une « bise » entre le fournisseur et l'acheteur ayant été en contact au préalable, et un serrage de mains envers les directeurs ou autres personnes n'ayant jamais échangés. Une première phase commence

avec des formules de politesse entrants dans quelques détails privés de chacune des parties prenantes, les mexicains étant ouverts et chaleureux, c'est pendant 10 minutes que les salutations vont avoir lieu. Ensuite, vient l'introduction où l'acheteur résume le projet, de dont il a besoin et ce qu'il attend du fournisseur. Le fournisseur résume à son tour ce qu'il a compris et ce qu'il pourrait proposer. Viennent alors les échanges à propos des besoins de chacun en termes de coûts, qualité et délais. Une fois l'accord trouvé, la négociation se termine. En cas de désaccord, les mexicains ne refusent que très rarement sur le moment-même, mais partent à la recherche de solutions futures. Cette négociation se déroule sans ordinateur.

La négociation mexicaine est donc moins formelle que la négociation française, et plus rapide.

3.2 REALITE

Les entreprises mexicaines ne cessent de négocier la moindre dépense réalisée et cela a parfois certains inconvénients.

3.2.1 Absence de préparation et négociation sauvage

Dès lors de l'intérêt de la chose, les mexicains s'empressent sur la négociation. Une négociation réussie est une négociation qui a été préparée, avec des objectifs définis, des résultats à atteindre, des potentielles acceptations, une ligne directrice à suivre et des indicateurs à respecter. Cependant, et bien que les mexicains ne soient pas proactifs et réactifs au travail, et en dépit de leur crédibilité, ceux-ci s'empressent de rencontrer le fournisseur pour une négociation. Ce n'est qu'en discutant avec le fournisseur, que certaines possibilités de négociation s'ouvrent et qu'ils décident au moment venu de ce qu'ils souhaitent faire et de ce qu'ils vont contracter.

Cette négociation non préparée peut être nommée Négociation sauvage, dans la mesure où celle-ci ne parvient que rarement à répondre aux besoins de chaque partie et par la suite, le client paie un prix différent de celui négocié. La négociation n'est appuyée sur aucun critère valable et aucune comparaison, aucun argument n'est avancé, et de ce fait la négociation n'est que très rarement réussie. L'entreprise parvient souvent à réduire son prix, son délai de paiement, ou son coût de transport, mais le coût total reste élevé car la négociation n'a pas été correctement préparée et organisée.

3.2.2 Relation-fournisseur et principe de moralité

Au Mexique, tout est une question de relations. Il va être difficile de contracter un bien ou un service à un coût avantageux sans relation préétablie. Cela peut prendre beaucoup de temps et peut être un peu risqué. C'est pour cela qu'au Mexique, il faut savoir prendre beaucoup plus de temps pour concrétiser ses relations avec un potentiel fournisseur avant de vouloir faire affaires avec lui. Les relations d'affaires dans ce pays sont bien différentes qu'en France. En effet, c'est une certaine familiarité (tutoiement) qu'il va falloir rechercher avec un fournisseur, une certaine proximité avec une relation personnelle plutôt qu'une relation professionnelle, ceux-ci recherchant de la confiance avec vous avant de pouvoir travailler ensemble. Mettre de la distance relationnelle avec un fournisseur ici ne fera donc que pénaliser un partenariat recherché.

De plus, sans cette relation préétablie entre un acheteur et un fournisseur, les mexicains n'auront aucun principe de moralité. En effet, un fournisseur mexicain peut très facilement couper contact avec un acheteur à la suite d'un premier rendez-vous, sans même donner d'arguments. La discussion vis-à-vis des coûts ne lui intéressant pas, il n'ira pas plus loin dans la négociation et mettra fin au business sans difficulté¹.

En France, nous allons chercher à négocier ce qui a un fort intérêt pour nous, tandis qu'au Mexique, nous négocions n'importe quel achat. Cependant, la négociation mexicaine n'est pas aussi poussée qu'en France puisqu'ils ne rentrent jamais dans des détails minutieux d'Achats, du fait du pays plus reculé et des Achats non matures. Une bonne négociation mexicaine est basée sur une bonne relation acheteur-fournisseur et cette relation doit être de qualité pour qu'un fournisseur mexicain soit entièrement fidèle et respecte son principe de moralité.

En France, on ne mélange pas la vie privée et la vie professionnelle, alors que le Mexique fonctionne comme cela pour pouvoir faire confiance et travailler ensemble. Mais alors, comment ne pas dépasser une certaine limite et tomber dans la corruption ?

¹ Exemple au sein de Logistrap : lors d'un Achat de Projet de construction d'emballage spécial hors format pour une exportation, c'est un fournisseur de Bois que nous avons rencontré dans le but d'exposer clairement notre projet et de discuter avec lui nos attentes en termes de qualité, coûts et délais. Nous étions en contact depuis plusieurs semaines, avec différentes personnes de cette même entreprise, et c'est à la suite de ce rendez-vous où le fournisseur potentiel étant un peu retissant vis-à-vis des coûts, qu'il a coupé contact de manière très nette sans proposer un deuxième rendez-vous de négociation, et en ne donnant aucun justificatif.

4. LA CORRUPTION

Le Mexique est un pays où la corruption est très présente à tous les niveaux et principalement politiquement, c'est pourquoi nous pouvons nous poser la question de la corruption au niveau économique et donc au sein d'une entreprise. Mais alors quelle est la place de la corruption dans les Achats ?

4.1 LA CORRUPTION EN ENTREPRISE

Au Mexique, la corruption est présente à tous les niveaux et dans n'importe quel domaine.

4.1.1 La corruption violente envers les entreprises

En effet, la première corruption à laquelle chaque organisation mexicaine doit faire face est la menace de gangs mexicains contre sécurité. Chaque nouveau commerce, PME ou grande entreprise est confronté, à un moment ou un autre à l'attaque de gangs réclamant de l'argent contre un service de protection. Pour les mexicains, cela revient à payer un impôt local, mais de manière totalement contradictoire puisque ces gangs protègent l'entreprise contre une certaine somme d'argent, mais qui sont eux-mêmes menaçants. Les organisations paient et cela devient commun pour elles.

4.1.2 La corruption interentreprises

Tant bien dans la vente que dans les achats, la corruption est présente partout dans le monde et notamment au Mexique. C'est dans un certain intérêt que les entreprises vont chercher à corrompre la partie adverse pour parvenir à leurs besoins plus facilement. Dans les Achats, il n'est pas rare qu'un fournisseur intéressé offre des déplacements, des repas ou des cadeaux à une entreprise cible, dans le but d'obtenir ce qu'il désire. Celui-ci va chercher à amadouer l'acheteur ou le directeur et se créer une certaine amitié ou complicité pour être choisi dans le prochain projet ou pour la prochaine production attribuée.

4.2 EVITER LA CORRUPTION DANS LES ACHATS

La question de contrer à la corruption est difficile à cerner puisque la corruption peut se faire à différents niveaux et c'est cette limite qu'il va falloir définir correctement pour ne pas se laisser entrainer dans la corruption et rencontrer certains problèmes.

4.2.1 Jugement de l'acheteur

C'est en premier lieu à l'acheteur de juger ce qu'il doit accepter ou non d'un fournisseur et ce qui pourrait nuire à son travail. Différents degrés de corruption existent et cela peut aller très loin et dépasser largement l'offre d'une bouteille de champagne ou d'un restaurant en vue d'une négociation. L'acheteur doit savoir jusqu'où cela peut aller, car il ne pourrait plus s'arrêter une fois la machine lancée. En effet, si un acheteur source plusieurs fournisseurs à l'international en vue d'un lancement de production et qu'un de ces fournisseurs lui offre le voyage complet jusqu'à son entrepôt pour venir voir sa production et négocier certains détails, alors l'acheteur doit juger de lui-même s'il n'est pas préférable de payer entièrement son voyage. En effet, le sourcing de plusieurs fournisseurs doit être clairement explicite et si l'acheteur accepte cette offre, il ne devra pas laisser croire au fournisseur qu'il le choisira à la suite de cela. La situation peut être différente s'il y a plusieurs fournisseurs en compétition, ou si le fournisseur est un fournisseur actuel, principal et stratégique.

4.2.2 Règles imposées par l'entreprise

Pour contrer à la corruption, l'entreprise doit imposer certaines règles à respecter. En effet, si un acheteur accepte quelque chose d'un fournisseur, alors il se devra être obligé de le faire pour chaque fournisseur. Pour le cas de Logistrap, il est clairement énoncé dans le règlement intérieur qu'il est interdit d'accepter n'importe quelle offre d'une personne extérieure à l'entreprise dans le cadre du travail. L'entreprise oblige entièrement le refus de cadeaux, de repas, de déplacements, et de n'importe quelle autre offre adressée à quelqu'un de l'entreprise dans l'exercice de ses fonctions. Logistrap oblige chaque salarié à renvoyer ou jeter tout cadeau de fournisseurs ou potentiel collaborateur, entrant dans l'entreprise.

La corruption étant plus élevée au Mexique qu'en France, l'Acheteur doit être très vigilant face à cela et ne pas se lancer entrainer dans des relations mal cernées.

4.3 ENQUETE MENEES – APPUI GENERAL ET TRANSITION

Le fait d'ouvrir un Service Achats au sein d'une entreprise au Mexique permet de comprendre comment cette entreprise mexicaine fonctionne ainsi que ses clients, partenaires et fournisseurs, mais cela n'est pas forcément significatif du niveau et des habitudes de travail des entreprises au Mexique en général. De ce fait, une enquête a été menée auprès de mexicains de Logistrap pour comprendre leur vision des Achats au sein de Logistrap, mais aussi de manière générale. En effet, tous ne viennent pas du même endroit du Mexique et cela permet non seulement de comprendre la vie des affaires au Mexique et leur vision sur les Achats, mais aussi leurs attentes de ce nouveau Service pour Logistrap, pour permettre de mieux cibler sa stratégie de création de service, d'implémentation de nouveaux outils, et stratégie d'achats.

De ce fait, 100% des mexicains interrogés comprennent l'importance d'avoir un Service Achats au sein d'une entreprise, et au sein de Logistrap. Cependant ceux-là pensent que la création de ce nouveau service est utile seulement pour appuyer les commerciaux dans leurs recherches de partenaires, sous-traitants et fournisseurs. Cela s'argumente par les achats de projets, en effet, mais la confusion apparaît sur le fait que le rôle de l'acheteur n'est pas de se consacrer entièrement aux achats de projets, et de manière générale, les mexicains ne comprennent pas les autres facettes d'un Service Achats.

Concernant la négociation de manière générale, celle-ci est présente en entreprise à un taux de 76.9%. Pour pousser un peu plus le vice concernant la corruption, d'après les mexicains et grâce à l'enquête menée auprès d'eux, et concernant le fait de recevoir un cadeau d'un fournisseur ou d'un client, les avis sont partagés. 29,4% d'entre eux pensent qu'il faut refuser tous les cadeaux, et autant pensent que n'importe quel cadeau doit être accepté (cela pouvant aller très loin, un hôtel ou weekend entièrement payé pour visite d'entrepôt...). 23,5% pensent que seuls les petits cadeaux telle qu'une bouteille de vin peuvent être acceptés, et 17,7% pensent que seulement un dîner formel est acceptable.

Q8 - ¿Has recibido alguna vez un regalo o otro algo de un cliente o proveedor?

Catégorie	Proportion désirée (%)	Compte de réponses
Si	27.8	5
No	72.2	13
Total	100	

Figure 5 : Résultats enquête "recevoir un cadeau d'un client ou fournisseur"

Pour conclure, le Mexique est un pays intéressant pour y travailler mais exige une certaine hausse de vigilance notamment en tant qu'Acheteur, étant donné que les relations d'affaires sont souvent basées sur des relations amicales et non sur un vrai attrait pour le business, celles-ci sont souvent corrompues. La négociation avec un fournisseur se réalisant dans le but d'atteindre ses intérêts et de trouver un accord commun, au Mexique c'est l'intérêt individuel qui sera recherché plutôt que l'accord collectif, et n'étant pas un pays riche, sans relation amicale, les mexicains seront difficiles à la négociation et vous auront vite arnaqué sans même que vous ne vous en rendriez compte.

Après avoir analysé la vie des affaires au Mexique en tant qu'Acheteur, intéressons-nous maintenant à l'ouverture d'un service Achats dans ce pays, cette étape est-elle réellement bien différente que la mise en place d'un service Achats en France ? Comment pouvons-nous procéder ?

PARTIE II

-

MISE EN PLACE D'UN SERVICE ACHATS : L'EXEMPLE DE LOGISTRAP

1. ETAT DES LIEUX

La mise en place d'un Service Achats au sein d'une entreprise est une décision mûrement réfléchie par l'entreprise qui a conscience des changements que cela impose. A la suite de cette décision, l'organisation de l'entreprise par l'implémentation de ce nouveau service va être complètement changée. La Direction, étant souvent celle qui se charge des Achats dans une entreprise sans Service Achats, va devoir déléguer cette tâche à ce nouveau service.

Analysons de plus près la mise en place d'un Service Achats et ses différentes étapes, dans une entreprise de logistique située au Mexique.

1.1 ETAT DES LIEUX GENERAL

La première question qu'il faut se poser quant à la mise en place d'un Service Achats au sein de l'entreprise, est ce que cela pour générer. De ce fait, un Service Achats est utile à l'amélioration de la qualité des Achats et à la diminution des coûts de leurs coûts. Cela permet de se rencontrer sur le marché pour une meilleure connaissance de celui-ci, de renforcer les relations existantes avec les fournisseurs ou d'en créer de nouvelles, de comprendre où l'entreprise pourrait réaliser des bénéfices grâce aux Achats, comprendre quel achat est stratégique et où l'on doit se focaliser.

Pour parvenir à ces gains de Service Achats, la première étape de sa mise en place est la réalisation d'un état des lieux général.

L'état des lieux de l'entreprise au niveau général, de son organisation et du fonctionnement des Achats et des différentes parties prenantes de l'entreprise va être important pour pouvoir aller plus loin et créer correctement ce nouveau service. Comprendre l'organisation de l'entreprise va servir à générer une nouvelle organisation des Achats qui pourrait convenir à l'entreprise, et ne pas créer trop de changements qui ne fonctionneraient pas. En effet, chaque entreprise fonctionne différemment et il n'existe pas d'organisation parfaite à proprement parlé, mais nous pouvons penser à une organisation qui conviendrait à l'entreprise dans laquelle on créer ce nouveau service.

En premier lieu, il va falloir repérer les différents services de l'entreprise, savoir qui se charge actuellement des Achats, qui fait l'approvisionnement et donc qui passe les commandes, qui prend les décisions d'Achats, qui suit ces Achats et les analyse financièrement. Après ce repérage grossier, c'est dans les détails qu'il faudra regarder le Cahier des Charges, comment

se réalise-t-il, comment fonctionne la sélection des fournisseurs, le sourcing projets, comment suit-on les Achats financièrement, comment évaluons-nous les fournisseurs s'ils sont évalués, comment se définissent les différents stocks et l'approvisionnement à effectuer, quels sont les problèmes présents, etc. Toutes ces questions ne sont que le début de réflexion sur la mise en place du nouveau Service Achats.

Ensuite, après avoir repéré le fonctionnement de l'entreprise quant aux Achats et les différentes parties prenantes, c'est aux outils que l'on va s'intéresser. Il est important de savoir quels outils sont déjà en place, si tous les Achats sont recensés et formalisés. Si les Achats ne sont pas suivis et recensés dans un logiciel informatique ou un dossier, c'est par là qu'il faudra commencer. En effet, le recensement de tous les Achats depuis le début d'opérations de l'entreprise permettra par la suite de les analyser et d'en tirer des gains. Sans ce référencement des Achats, il va être difficile d'analyser les différents coûts.

1.2 L'EXEMPLE DE LOGISTRAP

Logistrap, entreprise logistique internationale qui opère depuis réellement deux ans, a décidé d'ouvrir son Service Achats. L'entreprise réalisant des prestations de services et de nombreux projets, possède une organisation en mode projet et travaille de ce fait d'une manière complètement décloisonnée, les services en coopération les uns avec les autres. La transversalité est nécessaire à ce mode d'organisation. Dans cette entreprise de logistique, la compréhension d'un projet et sa réalisation complète va passer par l'entrée en jeu de la partie financière chargée de la faisabilité de ce projet, de la partie Ressources Humaines qui va recruter (sous-traiter) des opérateurs utiles au fonctionnement du projet, du Service Marketing, Ventes et Communication, premiers en charge du projet qui vont apporter les différents besoins des clients et communiquer à son sujet, de la partie Logistique qui permet d'évaluer comment le projet pourra se dérouler correctement, et de la Direction qui bien évidemment sera la première partie prenante du Projet pour prendre la décision finale.

Ainsi, et dans une démarche de logistique intégrative, l'organisation bien réfléchie de ce nouveau Service Achats a été de lier ce Service directement à la Direction, et de l'intégrer aux différents autres services de l'entreprise. Pour cela, l'organisation transversale en mode projet est respectée et l'entreprise peut continuer à fonctionner sans trop de changements, dans un but de rendement des nouveaux projets.

Le partage de chaque compétence de chaque service permet l'optimisation de chacun des projets. L.Ellram et M.Cooper (2014) expliquent l'importance d'une philosophie de management et d'une logistique de gouvernance pour parvenir à cette démarche, en mettant les décisions d'organisation d'entreprise au cœur du sujet.

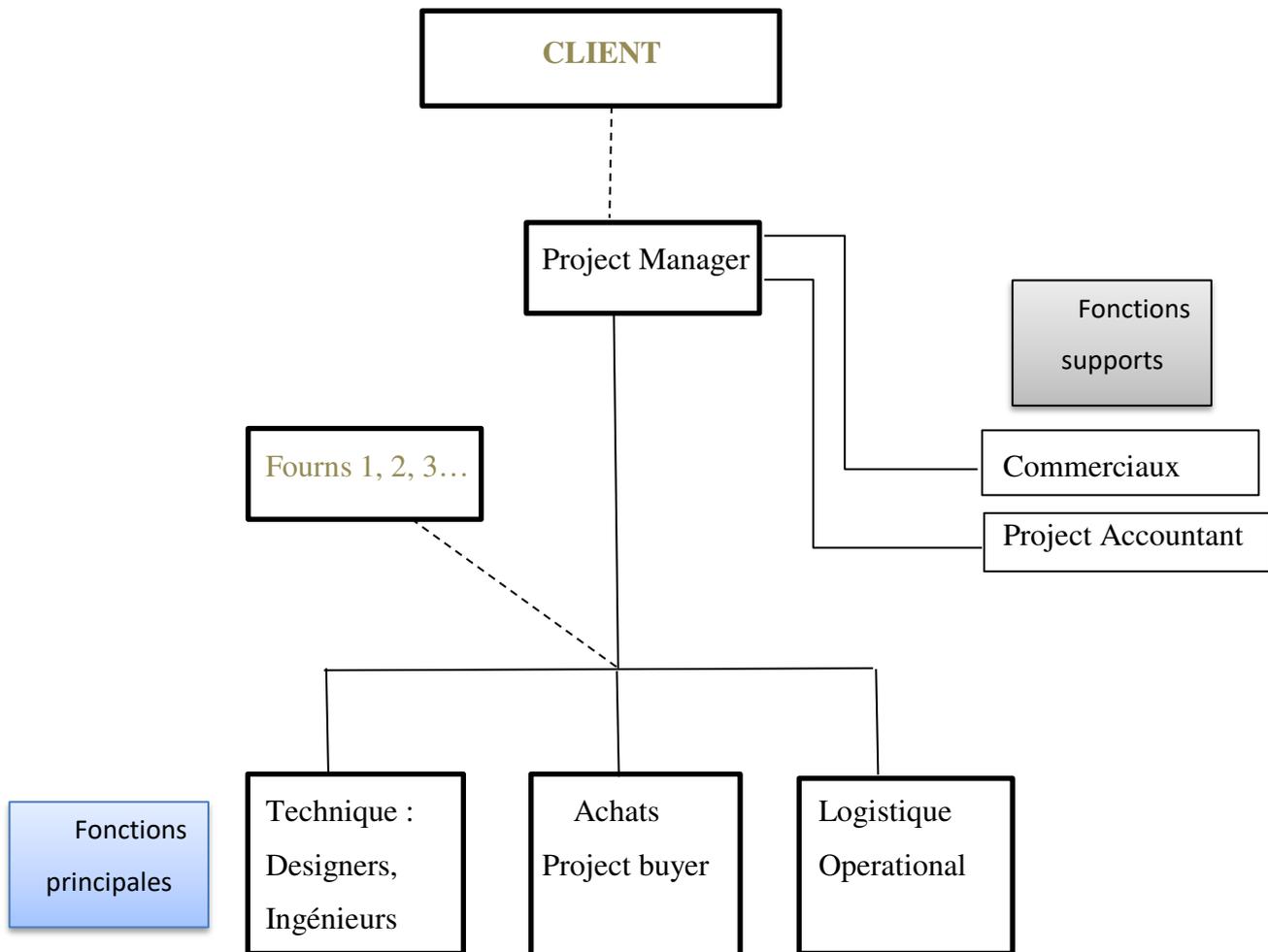


Figure 6 : Organisation Projets de Logistrap

L'intégration de ce nouveau Service Achats au sein de l'entreprise et avec les différents services actuels est d'autant plus difficile du fait de la culture mexicaine, la culture de l'entreprise, et la culture métier de chacun des services. Logistrap ayant son entrepôt à Mexico City (la capitale) et ses bureaux à Puebla (excentré), les équipes opérationnelles et managériales sont séparées géographiquement. Pour contrer à cette difficulté géographique, il est important de collaborer entre chaque équipe pour répondre au besoin client de la meilleure manière possible.

Cependant, le fait de séparer équipe opérationnelle et managériale et de travailler en collaboration à distance est critiqué par J. Heerwagen et al. (2004) dans des recherches effectuées sur les conditions de réussite de collaboration. Les meilleures conditions de réussite à la collaboration passeraient principalement par le partage d'un lieu commun de travail. Bien que Logistrap sépare géographiquement opérateurs et managers, l'entreprise a compris l'importance du travail en synergie grâce à l'espace de Coworking dont elle dispose. De ce fait, la partie managériale de l'entreprise travaille en mode projet en Coworking, dans le même espace, et chacun, ensemble, apporte de la valeur à chaque projet et à l'entreprise.

En parallèle au fonctionnement et à l'organisation de Logistrap, l'entreprise part désavantagée du fait qu'elle ne dispose d'aucun ERP (Engineering Resource Planning) ou Progiciel de Gestion Intégré et ne possède aucun document concernant les Achats. De ce fait, aucune traçabilité des Achats n'est faite et seules les factures de comptabilité permettent de les référencer. Le référencement de chaque Achat dans un document spécifique est la première vraie action à effectuer. C'est le préliminaire à la suite de la mise en place du Service Achats : de l'analyse des Achats. Ce document a été réalisé chez Logistrap en reprenant chaque facture une à une, de chaque fournisseur, de chaque Achat de projet, de service, de production (produits finis, semi-finis, et de matières premières) depuis la création de l'entreprise : sur environ 2 ans (2017, 2018 et début 2019). La base d'un comparatif sur plusieurs années est nécessaire dans l'analyse des Achats pour repérer les différents axes de diminution de coûts et de processus Achats. Il est important d'avoir un Progiciel de Gestion Intégré, et/ou d'une base de données compétente et solide où se trouvent les différents achats de l'entreprise ainsi que les différents fournisseurs pour chaque catégorie différente d'achats.

Une entreprise logistique est déjà complexe puisqu'il y a de nombreux flux et tout doit être très bien organisé. Logistrap est une entreprise de logistique, mais est aussi une entreprise mexicaine. Et l'organisation quant aux affaires n'est jamais très cadrée puisqu'ils réalisent leurs affaires sans trop penser à la suite, c'est sur le court terme qu'ils se focalisent. De ce fait, il a été important de réorganiser ces Achats et de référencer chacun d'entre eux.

L'état des lieux dans la mise en place d'un Service Achats est une étape essentielle pour créer correctement ce nouveau service et permettre un fonctionnement correct sans pénaliser l'entreprise en fonctionnement. Le but est de la faire avancer et non de ralentir sa production à cause d'un nouveau service qui pourrait au début gêner quelques habitudes. Il faut alors prendre le temps nécessaire à la compréhension de l'entreprise et la réflexion sur l'organisation du nouveau service, en repérant le fonctionnement de l'entreprise, en choisissant une nouvelle organisation et implémentation du service, et en repérant les différents outils en place.

Ainsi, dans un but d'alignement de stratégie Achats sur la stratégie de l'entreprise, il est essentiel d'avoir une organisation adaptée et ainsi qu'une réelle communication interne entre chacun des acteurs.

2. COMMUNICATION INTERNE

La seconde étape, essentielle à la bonne mise en place d'un service Achats est la Communication. Il est important de communiquer au sein du nouveau service Achats, mais aussi au sein des différents services de l'entreprise, notamment lorsque celle-ci fonctionne en mode projets.

2.1 COMMUNICATION GENERALE INTER SERVICES

La communication interne interservices permet une centralisation des décisions et une fluidification de l'information entre chaque département. Cela facilite le processus Achats et notamment la transversalité quant aux projets de l'entreprise.

2.1.1 Avantages

A défaut d'utiliser un Logiciel de Gestion Intégré au sein de Logistrap, c'est l'outil Slack qui a été retenu pour intégrer le département Achats en Communiquant entre chaque Service. Slack est un logiciel pour entreprise, visant à faciliter la communication interne. Cet outil est gratuit jusqu'à son utilisation par dix personnes ; au-delà celui-ci devient payant. Cet outil est alors utilisé pour échanger grâce un (ou deux) intermédiaire(s) par service, souvent le Directeur du service ou responsable et ainsi recentrer l'information. En effet, il n'est pas nécessaire de communiquer avec chaque personne de chaque service, puisque cela disperse l'information et

le but recherché ici est le contraire ; de plus qu'une communication au sein de chaque service a normalement déjà lieu au préalable. C'est en raisonnant par flux d'informations que l'on parvient à un décloisonnement des services, et El Amrani et al. (2006, p.283) le soulignent dans leur recherche menée sur les enjeux des Progiciels de Gestion Intégrés en énonçant clairement : « Au-delà de l'identification des facteurs contribuant à l'émergence d'une vision plus transversale des activités de l'organisation, il nous semble important d'examiner comment les actions et les modalités sont menées tout au long du projet afin que les utilisateurs s'approprient une vision transversale dans leur pratique de travail ». De ce fait, la communication inter services est essentielle aux Achats de Projets pour avoir une vue d'ensemble sur chaque information et décision prise. Ainsi, les Achats seront dirigés et guidés de manière à suivre l'avancement du projet et les attendus de chaque service et objectifs de l'entreprise.

2.1.2 Difficultés rencontrées

Dans le cadre de l'implémentation d'un outil de communication interne, il faut savoir que l'on peut rencontrer certaines difficultés et que cette implémentation requiert la responsabilité de chaque partie prenante qui doit respecter son nouveau rôle. L'utilisation de ce nouvel outil n'est pas quelque chose d'inédit pour tous, malgré le soutien de la Direction. Après avoir convaincu la Direction et chaque partie prenante aux décisions, c'est le contrôle de ce nouveau rôle qu'il faudra effectuer. En effet, chaque personne n'a pas encore le réflexe d'utiliser cet outil, et continue ses habitudes antérieures. Dans ce cas-là, il faut savoir être patient puisque cela demande du temps pour impliquer chacun dans son nouveau rôle, et persévérer à demander l'utilisation du logiciel pour communiquer avec un service.

2.2 COMMUNICATION INTRA SERVICES

La communication inter services est donc importante, mais la communication intra services l'est d'autant plus. Le Service Achats (s'il se compose de plusieurs personnes) doit communiquer en interne avant de communiquer avec les autres services.

2.2.1 Utilité pour les projets

Comme nous en parlons depuis le début, la réalisation de nombreux projets exige une transversalité totale et complémentarité des tâches et des compétences. Mais cette transversalité

doit principalement avoir lieu au sein du service même. Les acheteurs doivent communiquer entre eux sur l'avancée de chaque projet, en communiquant sur les fournisseurs sourcés, les cotisations réalisées, les objectifs fixés, etc. Il faut qu'il y ait, au sein-même du service Achats, une visibilité des projets en cours et de leur avancement. Cela permet l'efficacité et l'efficacités des Achats de projets. Les acheteurs vont alors se compléter et cela diminuera de moitié le temps requis pour mener à bien chaque projet.

L'outil de projet le plus souvent utilisé en entreprise est Trello. Principalement utilisés par les chefs de projets, il permet la visibilité la plus complète de son avancement, en associant chaque personne à chaque tâche bien définie. Cela permet de suivre ce qui doit être fait, ce qui a été fait et ce qu'il reste à faire, en visualisant la responsabilité de chacun dans chaque tâche.

2.2.2 Utilité pour l'organisation du Service Achats

Hormis les Achats de Projets, l'utilisation de l'outil Trello ou d'un autre outil de communication interne est utile pour l'organisation générale du Service Achats, pour la réalisation du Processus Achats et la détermination de la Stratégie Achats. En effet, chaque personne du Service pourra travailler de manière autonome en vue de l'atteinte des objectifs Achats, en co-alignement avec la stratégie de l'entreprise.

Cet outil est donc utilisé par les membres du Services Achats, mais doit aussi être ouvert à la Direction. La Direction doit pouvoir visualiser en temps réel ce qu'il se passe dans le service et vérifier que chaque mission accomplie est en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Le rôle de la Direction générale est essentiel puisqu'elle est chargée d'inciter les choix d'organisations et d'assurer le co-alignement de chaque département au sein de l'entreprise.

Pour conclure, une bonne mise en place d'un Service Achats passe par la restructuration du flux d'information, grâce à la communication interne inter services et intra services.

3. OUTILS A METTRE EN PLACE ET ANALYSES A EFFECTUER

Ce n'est qu'après avoir effectué un état des lieux complet, ainsi qu'avoir mis en place un système de communication interne en parallèle, que nous allons pouvoir passer à l'étape suivante : la mise en place d'outils utiles d'approvisionnement et l'analyse des Achats.

3.1 OUTILS MIS EN PLACE

La mise en place d'un Service Achats dans une entreprise regroupe au début les Achats et les Approvisionnements. Ces deux activités seront séparées à plus long terme lorsque ce service sera déjà correctement installé et si l'organisation de l'entreprise le permet.

3.1.1 Références Achats et Fournisseurs

Dans la mesure où cela n'a pas été fait par l'entreprise et tel est le cas de Logistrap, il est important de référencer chaque achat et fournisseur de l'entreprise. Le référencement de chaque Achat dans un document spécifique est la première vraie action à effectuer. C'est le préliminaire à la suite de la mise en place du Service Achats : de l'analyse des Achats. Ce document a été réalisé chez Logistrap en reprenant chaque facture une à une, de chaque fournisseur, de chaque Achat de projet, de service, de production (produits finis, semi-finis, et de matières premières) depuis la création de l'entreprise : sur environ 2 ans (2017, 2018 et début 2019). La base d'un comparatif sur plusieurs années est nécessaire dans l'analyse des Achats pour repérer les différents axes de diminution de coûts et de processus Achats.

En parallèle, le référencement des fournisseurs d'achats de projets doit être réalisé à son tour. Ce document est différent puisqu'il doit contenir les différents lieux de chaque projet, la localisation de chaque fournisseur est importante, mais aussi son secteur d'activité. Les projets de Logistrap sont dispersés dans tout le territoire Mexicain, et se réalisent aussi partout dans le monde. De ce fait, Logistrap sous-traite beaucoup des prestations de service et utilise régulièrement les mêmes types de service, les mêmes types de produits (machines, transports) et souvent dans les mêmes lieux (lieux stratégiques du secteur logistique tel que proche des ports pour envoi en bateau, proche des aéroports pour envoi aérien comme situé à Mexico City, Monterrey..., proches de Hubs ou plateformes logistiques, etc.). C'est pourquoi ce référencement d'Achats de Projets est important pour gagner du temps sur le sourcing et réduire potentiellement ses coûts d'achats (économies d'échelle) en utilisant régulièrement les mêmes fournisseurs, présents dans cette nouvelle base de données.

3.1.2 Fiches de stock

Ensuite, pour gérer l'activité d'approvisionnement au sein de l'entreprise, la création et l'utilisation de fiches de stock sont nécessaires. Dans le cas de Logistrap et du fait de son organisation (séparation physique de la partie opérationnelle et managériale), nous distinguons deux fiches de stock différentes.

La première fiche de stock mise en place est celle que doivent utiliser les opérateurs. En effet, les opérateurs doivent établir le stock actuel et le stock nécessaire à la continuité de l'activité. Le nouveau Service Achats a alors établi ce nouvel outil en faisant apparaître le stock de sécurité, le stock minimum nécessaire à au déroulement de l'activité. Régulièrement et en cas de besoin, les opérateurs ont donc pour nouvelle mission de remplir correctement ces fiches et de les communiquer au Service Achats. Une fois ce processus établi, le Service Achat réalisera la commande.

D'une autre part, la centralisation doit se faire par les acheteurs. De ce fait, le Service Achats qui reçoit ces fiches de manière récurrente, doit les regrouper dans un seul document spécifique au Service pour pouvoir retracer chaque nouvelle commande sur le plus long terme et contrôler le taux de stock et les coûts de stockage pour un meilleur approvisionnement.

3.2 ANALYSES

Grâce à la création d'outils utiles au service Achats (Achats et Approvisionnements) et la récolte de toutes les données, le passage à l'analyse est maintenant envisageable. Il va falloir segmenter et cartographier ses Achats. Cette étape a pour but de cibler où il est possible de réaliser des économies d'Achats (diminuer les coûts d'achats et cibler les fournisseurs clefs).

3.2.1 Classification des Achats

Le classement en 3 étapes des Achats est utile pour passer à l'analyse ABC. Pour cela, nous allons classer les achats de manière suivante :

- De manière fonctionnelle (en fonction de l'organisation de l'entreprise). Pour Logistrap, nous différencions le site de réalisation de l'activité, le site de production, et les projets ; donc de façon géographique et type d'activité/d'achats.
- Ensuite, manière technologique (de famille d'achats). Pour Logistrap, cela peut être les moyens de transport, les machines, les airbags...

- Et enfin de « marché » pour réaliser l'analyse financière (catégories de produits). Distinguer les monte-charges des grues pour Logistrap, ou d'un transporteur routier d'un transporteur maritime, etc.

3.2.2 Analyse ABC

Après avoir classé tous les Achats, il faut maintenant les hiérarchiser grâce à l'analyse ABC. L'analyse ABC est une analyse spécifique au secteur des Achats qui permet de cibler les produits phares soient les plus importants pour l'entreprise en matière de poids financier dans le Chiffre d'affaires, et ceux posant le plus de problèmes où il va falloir changer de méthode/stratégie d'achats. Cette analyse suit une logique d'achats de séparation de 3 catégories de produits A, B et C. La théorie de l'analyse ABC est que lorsque l'on crée 3 produits différents, le premier produit rapporte 80% de bénéfices à l'entreprise. Les deux autres produits viennent compléter la balance pour atteindre 100% de bénéfices. Cependant concernant les Achats, le premier produit A requiert 20% des achats pour sa production (très peu) tandis que le second produit B coûte 30% des achats totaux de l'entreprise, et que le dernier produit C représente 50% des achats. Donc le premier produit rapporte beaucoup et coûte très peu, l'entreprise doit se focaliser sur cette catégorie-là. Les achats de catégorie B sont moins stratégiques mais doivent toutefois être optimisés car ils rapportent tout de même un peu à l'entreprise. Enfin, les achats de catégorie C ne sont pas stratégiques et ne rapportent pratiquement rien à l'entreprise, il va donc falloir les rationaliser au maximum sans s'y attarder.

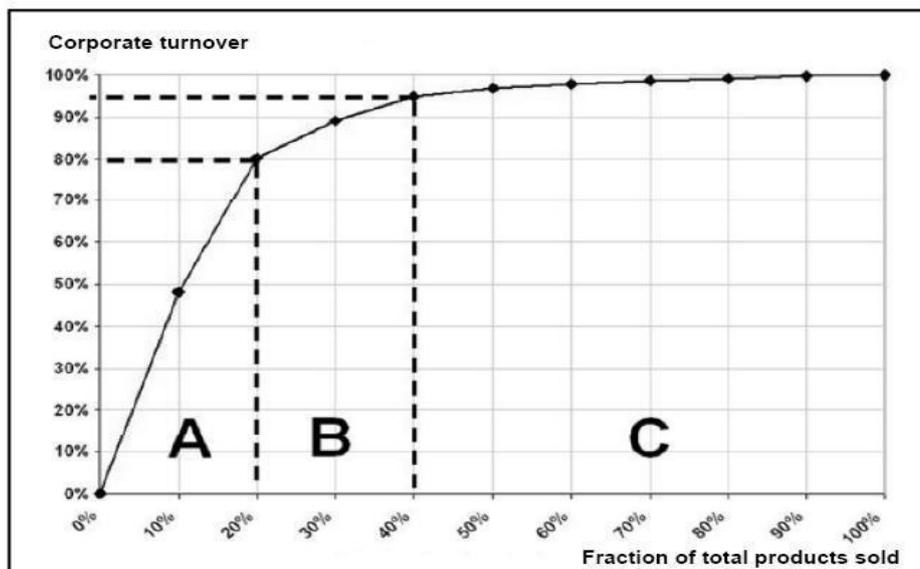


Figure 7 : Analyse ABC - Syntra Opleiding Logistiek : Novembre 2011

La méthodologie de l'analyse ABC fonctionne avec l'identification de chaque montant d'Achats par an et par famille, la classification des familles de manière décroissante en fonction du chiffre d'affaires, la pondération et le taux de chacune de ces dernières sur le chiffre d'affaires total, et enfin la réalisation d'un Pareto.

3.2.3 Analyse Pareto

L'analyse Pareto complète l'analyse ABC par une courbe représentative qui sert à obtenir 80% de valeur ajoutée grâce aux Achats. Cela nécessite de calculer le volume et la valeur des sommes des quantités commandées HT et TTC. L'analyse Pareto fonctionne en coûts globaux car c'est ce qui intéresse l'entreprise.

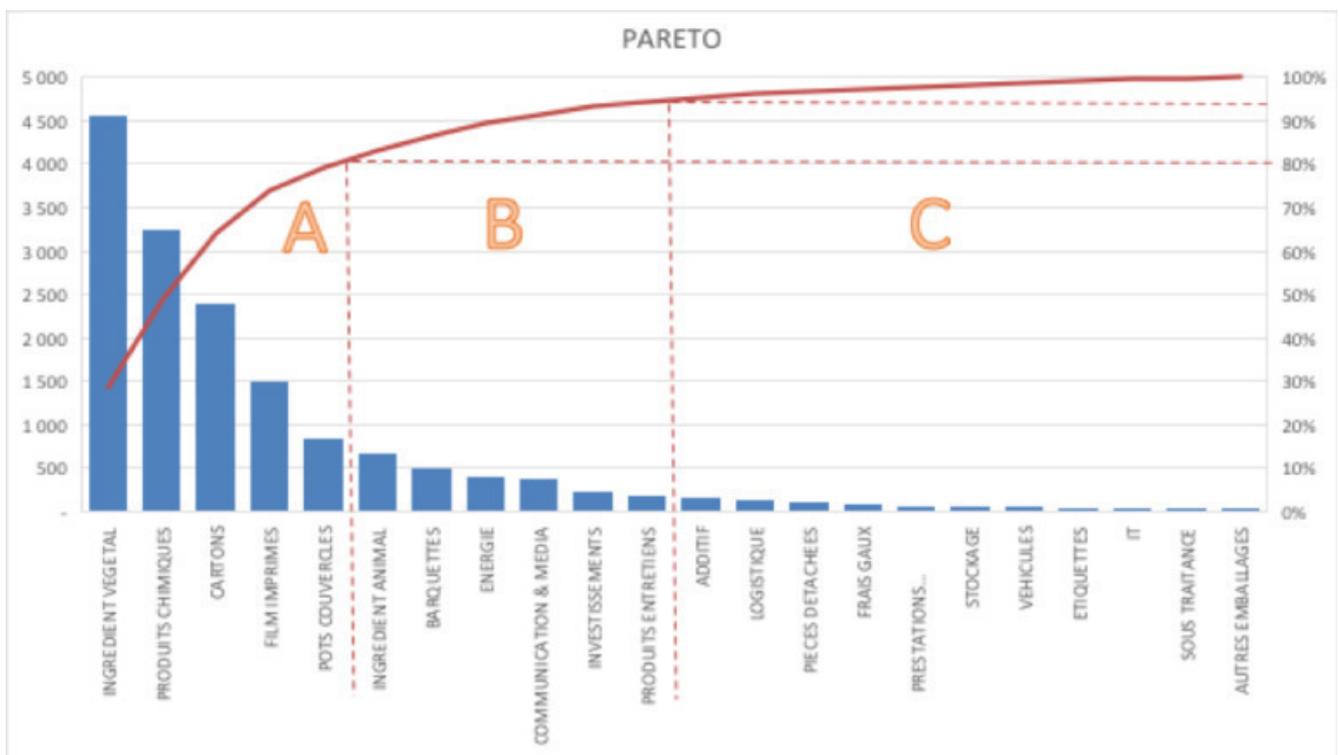


Figure 8 : Courbe Pareto

La création et gestion d'outils d'approvisionnement, de base de données d'Achats et l'analyse est donc obligatoire et cela est primordial dans la mise en place d'un Service Achats pour passer à la dernière étape : le processus Achats. Les étapes de mise en place de ce service se suivent et s'il en manque une, la prochaine ne peut pas se faire. De ce fait, la gestion d'un panel fournisseurs et d'une base de données solide est essentielle pour définir sa Stratégie Achats et commencer son processus.

4. PROCESSUS ACHATS

Grâce à l'apport d'outils et documents consistants, et une fois la Stratégie Achats et objectifs bien définis, le Processus Achats peut avoir lieu. Cette étape vient en dernier lieu à la mise en place d'un Service Achats et représente le processus continu d'un Service Achats en Entreprise. Un Processus Achats se réalise en général en 8 étapes bien définies, mais doit s'adapter à l'entreprise, mais aussi aux différents types d'achats, en fonction du fait si ce sont des Achats de production, de service, de projets, etc.

4.1 DE LANCEMENT DE PRODUCTION

Les Achats de production d'une entreprise représentent un poids énorme pour l'entreprise et sont de ce fait très importants. Ceux-ci sont alors majoritairement stratégiques, et le Processus Achats devra être suivi et bien respecté étape par étape pour diminuer le maximum de risques, pouvant coûter très cher pour l'entreprise.

4.1.1 En Général

« *L'acte d'achat est le résultat de plusieurs tâches opérationnelles exécutées de façon chronologique* », Décision Achats. Ces tâches représentent alors le Processus Achats et celles-ci se présentent de la manière suivante :

- Définition des objectifs de l'entreprise et reconnaissance d'un besoin
- Elaboration du Cahier des Charges
- Recherche de fournisseurs : sourcing (RFI = Request for information)
- Appels d'offres : demande et reçu de cotations sur une plateforme en ligne (RFQ = Requisition for Quotation)
- Analyse des fournisseurs et mise en compétition
- Sélection du fournisseur, nomination et validation officielle (sourcing committee)
- Négociation et contractualisation
- Contrôle, évaluation de la performance : s'assurer de la qualité fournisseur (AQF), gérer le panel fournisseurs

Lorsque l'on souhaite lancer une production importante pour notre entreprise et que nous savons ce que nous allons produire, et comment, il reste à savoir : grâce à qui. En effet, nous

allons commencer à chercher des fournisseurs qui nous permettront de démarrer correctement cette production, mais aussi de la faire perdurer.

Pour cela, la première question à se poser est l'alignement des fournisseurs. En effet, pour que la comparaison ne soit pas erronée, il faut aligner tous les fournisseurs au même niveau, sinon nous allons comparer n'importe quoi.

La seconde comparaison à effectuer est celle du poids brut de pièces et du poids net. En effet, le poids net ne prend pas en compte les empreintes, c'est-à-dire les matières en plus qui viennent lier les deux produits durant la production.

Enfin, nous allons nous interroger sur la compréhension de notre demande par le fournisseur. Ce qu'il faut, c'est vérifier que le fournisseur ait compris notre demande et que nous allons dans la même direction pour lancer cette production de la meilleure manière possible et en limitant les risques au maximum.

4.1.2 Exemple de Logibag

Logibag est la nouvelle activité de production que l'entreprise Logistrap souhaite lancer. Dans une démarche actuelle de lancement de production, le Processus Achats diverge un peu de la théorie répétée.



Figure 9 : Photo Airbags

Tout d'abord, c'est le calcul des coûts de production qui a été établi. La comparaison de tous ces coûts de réalisation nous permet de savoir vers quel fournisseur nous pouvons nous tourner, quel fournisseur détient notre matière, nos produits, mais aussi nos prix envisagés.

Cette étape permet alors de regrouper en une seule celle de la définition des objectifs, et de l'élaboration du cahier des charges.

Ensuite, nous passons à la recherche de fournisseurs grâce à beaucoup de sourcing et de comparaison poussée de chaque fournisseur et chaque produit, avec une mise en compétition de chacun.

Les achats dans le but d'une nouvelle production doivent considérer les coûts de réalisation en interne pour Logistrap et à l'étape de négociation avec le fournisseur choisi, il faut comparer l'augmentation de prix du produit, avec la diminution des coûts de réalisation en interne, dans la mesure où le fournisseur est prêt à livrer un produit (plus avancé que le nôtre) qui nous éviterait certaines opérations internes.

Le calcul des coûts a lieu régulièrement pour chaque nouveau fournisseur et nouveau produit ou nouvelle matière, et nouvelle machine. Le Processus Achats de lancement de production Logibag est donc un peu plus concis que le processus théoriquement appliqué, mais celui-ci est tout de même mené de manière stratégique à ce que le lancement de production soit réalisé de la meilleure manière possible.

Un lancement de production est important et il vaut mieux prendre son temps dans la réalisation du Processus Achats pour optimiser au maximum sa production sur le long terme, plutôt que précipiter le début de production mais détenir les mauvais fournisseurs ; ce qui, malheureusement, causera du tort à la production et à l'entreprise.

4.2. DE PROJETS

Les Achats de projets diffèrent un peu des achats de production du fait qu'une production, une fois lancée, n'évolue pas énormément ; alors qu'un projet contient de diverses facettes, de nombreux facteurs qu'il faut prendre en compte et ne pas oublier, et que les projets peuvent être très différents et que l'acheteur devra s'adapter à chaque nouveau projet, pour des fournisseurs changeant en permanence.

4.2.1. *En Général*

De manière générale, le Processus Achats d'un achat de projet est un peu différent d'un processus de production mais y ressemble quand même beaucoup. Les différentes étapes du Processus d'Achats de Projets peuvent se classer de manière suivante :

- Veille de marché continue
- Analyse du besoin et segmentation des achats (familles)
- Spécification cahier des charges
- Sourcing RFI
- Appels d'offres RFQ
- Analyse des offres
- Négociation
- Suivi de la performance avec le PDCA (=plan, do, check, act) : manager le développement des composants de projets.

Dans l'achat de projets, les acheteurs sont généralement des acheteurs de commodités (acheteurs famille) pour pouvoir répondre à chaque facette du projet. Ils sont donc souvent spécialisés dans un domaine précis.

4.2.2 *Exemple de Logistrap*

Le nombre de projets de l'entreprise Logistrap est énorme et comme il est déjà expliqué précédemment, chaque projet doit être accepté. De ce fait, tout doit aller très vite et le Processus Achats de projets doit être rapide, efficace et efficient. De manière pratique, cela n'est pas aussi cadré et bien défini qu'en théorie générale d'achats de projets. Mais le processus maintenant en place grâce au nouveau Service Achats a quand même remis de l'ordre dans ces différentes étapes.

De ce fait, la veille de marché de fournisseurs/produits similaires a lieu de manière continue pour les projets qui reviennent souvent (acquisition d'un monte-charge, d'une grue, d'un transport maritime, d'un service de remorquage de véhicules : transport routier), etc. L'acheteur se tient informé des prix et des fournisseurs et services/produits disponibles.

Dès lors qu'un client soumet une demande de projet, la transmettant au chef de projet, l'acheteur s'informe du besoin réel exprimé, des différentes spécifications, et commence son sourcing en lançant de nombreux appels d'offres « Request for Quotation » dans le but

d'obtenir de nombreuses cotisations, comparer rapidement chacune d'elles pour mettre en concurrence les fournisseurs, et passer à l'étape de négociation et contractualisation.

Cela va donc très vite mais les étapes sont clairement différenciées et faites dans l'ordre.

4.3. D'APPROVISIONNEMENT

L'approvisionnement est un contrat d'achats récurrents, déjà établi avec le fournisseur. Il représente la gestion des flux et des stocks d'une entreprise.

4.3.1 *En Général*

L'approvisionnement n'est pas aussi stratégique qu'un achat, mais doit aussi respecter un ordre établi de différentes étapes formant un processus d'approvisionnement.

Les étapes du processus d'approvisionnement se classent comme suit :

- Emission d'un bon de commande
- Réceptions de produits et vérification de la conformité
- Gestion des stocks
- Suivi de la bonne exécution des commandes
- Paiement avec comptabilité

4.3.2 *Exemple de Logistrap*

L'approvisionnement chez Logistrap a toujours été désordonné, comme tous les achats réalisés, et la mise en place d'un processus a été importante. De ce fait, à défaut de passer une commande auprès d'un fournisseur dès lors qu'un des opérateurs appelle la Direction pour informer d'un manque de produits, nous respectons maintenant chaque étape, et cela permet d'anticiper notre travail et de réduire les risques.

Bien que le cœur de métier de Logistrap soit l'arrimage, et donc la réalisation d'un service logistique, l'entreprise doit malgré tout se fournir de produits pour réaliser ce service. Logistrap a principalement besoin de bandes de sanglage, de produits chimiques pour les conteneurs, et d'airbags pour protéger et fixer la marchandise dans les conteneurs.

L'entreprise réalise maintenant son approvisionnement de manière suivante :

- Gestion du stock par les opérateurs en entrepôt et envoi d'une fiche de stock chaque semaine pour informer la partie managériale de l'entreprise
- Réception des fiches de stock par l'acheteur et décision de passage de commande
- Remplir le bon de commande et contacter le fournisseur
- Recevoir la facture du fournisseur et payer sous conditions préétablies (jours de paie)
- Et réception de la marchandise dans l'entrepôt et vérification de la conformité par l'équipe opérationnelle.

Ce processus d'approvisionnement chez Logistrap se réalise de manière cyclique et l'évaluation de chaque fournisseur est la prochaine étape à mettre en place et à réaliser pour le nouveau Service Achats.

En conclusion, la mise en place d'un Service Achats est un travail complet et nécessite des outils non sans importance et adaptés ainsi que le soutien de la Direction pour une implémentation complète au sein de l'organisation. Ainsi, la création de ce Service permet la centralisation des décisions, l'identification des sources d'économies, et facilite la négociation. De ce fait, l'ouverture d'un Service Achats, notamment dans le secteur logistique, est indispensable pour une bonne structuration de l'entreprise et sa stratégie doit s'appuyer sur la stratégie globale de l'entreprise

CONCLUSION

Pour conclure, il faut savoir que la mise en place d'un Service Achats est, de manière générale un processus qui nécessite beaucoup de temps et une certaine rigueur pour le mettre en place correctement. En effet, la création d'un Service ne doit pas venir perturber le travail actuel de chacun dans l'entreprise et doit aider cette dernière à fonctionner d'une meilleure manière.

De nombreux facteurs viennent influencer la mise en place d'un nouveau Service Achats, notamment les objectifs de l'entreprise, sa vision, sa stratégie, et sa culture, qui sont des facteurs internes à l'entreprise. Mais il y a notamment les facteurs externes à l'entreprise qui influencent énormément cette création de service. En effet, l'environnement politique et économique du pays dans lequel est situé l'entreprise est très important puisque l'entreprise va être soumise à certaines règles mais aussi certaines coutumes, usages, pratiques et pression sociale.

La géopolitique du Mexique est très différente de la France et en effet la mise en place d'un Service Achats mais surtout son fonctionnement et Processus Achats ne sont pas les mêmes qu'en France à cause de l'instabilité politique, de l'insécurité du pays et de la corruption. L'entreprise de manière générale, et les Achats sont soumis à de nombreux risques, beaucoup plus nombreux qu'en France et notamment dans le secteur logistique puisqu'ici si les relations ne sont pas des relations de forte confiance et donc des relations personnelles, d'amitié, il est très courant de voler de la marchandise par un des maillons de la chaîne logistique.

Pour comprendre correctement comment fonctionne l'entreprise mexicaine, l'état des lieux est indispensable dans le but de comprendre le fonctionnement intégral de l'entreprise, ainsi que chaque service, et de cibler la meilleure stratégie possible pour la mise en place de ce service et pour le nouveau Processus Achats. La création d'un nouveau service doit être une valeur ajoutée pour une entreprise et non un poids, il faut que chacun y retrouve ses marques et pour cela l'implémentation d'outils de communication interne doit être un avantage pour l'entreprise, ainsi que la création d'outils spécifiques à ce nouveau Service Achats. Il faut que ce service communique et s'implémente à tous les autres services de l'entreprise pour gérer la résistance au changement à cause de nouveaux outils et un nouveau fonctionnement, et ce nouveau service doit notamment être en relation

avec le service commercial, financier, logistique, et doit bien évidemment avoir le Soutien intégral de la Direction.

OUVERTURE

Pour voir un peu plus loin, la géopolitique d'un pays influence une entreprise au niveau extérieur, mais en interne l'environnement culturel de l'entreprise influence aussi l'organisation et la façon de travailler. L'interculturalité d'une entreprise peut avoir des avantages comme des inconvénients et l'entreprise peut devenir interculturelle dans le but d'une ouverture à l'international.

En effet, l'interculturalité d'une entreprise grâce à ses salariés étrangers peut être un avantage dans la mesure où l'entreprise souhaite se développer à l'étranger et que les salariés sont sources de contacts. De ce fait, les salariés étrangers auront des contacts professionnels dans leur pays et cela pourrait être utile à l'entreprise, de la même manière qu'ils connaissent le mode de fonctionnement d'une entreprise dans leur pays et cela facilite le cross-cultural management pour l'entreprise.

De plus, au sein de l'entreprise, l'interculturalité peut apporter un mix de compétences qui peut permettre une valeur ajoutée puisque chaque entreprise dans chaque pays fonctionne différemment et la méthode de travailler, l'éducation et les savoirs théoriques scolaires sont différents dans chaque pays et le fait de regrouper tous ces savoirs ensemble et ces méthodes de travail peut former une certaine synergie et donc apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise.

Il faut cependant faire attention à la formation de groupes distinctifs dans l'entreprise et aux disparités de comportements. En effet, les difficultés linguistiques, relationnelles (beaucoup de familiarités dans certains pays tel que le Mexique au sein des relations), et des difficultés d'adaptation au rythme de travail peuvent venir compromettre l'ambiance de travail et le travail de chacun des salariés et pour cela ce qu'il faut c'est S'Adapter.

De ce fait, l'interculturalité au sein même d'une entreprise peut-elle alors être un frein dans le processus de mise en place d'un Service Achats ?

BIBLIOGRAPHIE

Amenazas de Trump cimbran a la política y economía de México. *Publimetro*. 07/06/2019, Noticias, p.4.

Ayadi, S., 2009, Externalisation et création de valeur au sein de la « supply chain » : l'entreprise étendue, *Revue des Sciences de Gestion*, n° 236, p. 85-93.

Barratt, M., et Barratt, R., 2011, Exploring internal and external supply chain linkages : evidence from the field, *Journal of Operations Management*, Vol. 29, n° 5, p. 514-528.

Belalia, M., 2010, L'alignement stratégique dans les réseaux d'organisations : une perspective d'analyse à travers les politiques relationnelles, *Revue des Sciences de Gestion*, n° 241, p. 23-32.

Benghozi, P.-J., 2001, Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires, *Revue Economique*, Vol. 52, n° 7, p. 165-190.

Camman, C., et Livolsi, L., 2009, Le category management, un vecteur de transversalité ?, *Management & Avenir*, n° 24, p. 146-162.

Ellram, L., et Cooper, M., 2014, Supply chain management : it's all about the journey, not the destination, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 50, n° 1, p. 8-20.

Merminod, N., Calvi, R, et Paché, G, 2006, Pour une approche décloisonnée de la logistique et des achats : proposition d'un modèle CCO, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.

SITOGRAPHIE

Site Wikipédia « Pareto » [En ligne]. Disponible sur :

<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:PARETO_2_V2.JPG> (consulté le 11 juin 2019).

Site du Dictionnaire Français « Larousse » [En ligne]. Disponible sur :

<<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/achats/668>> (consulté le 29 mai 2019).

Site de Libération « Planète » [En ligne]. Disponible sur :

<https://www.liberation.fr/planete/2012/06/22/le-mexique-entre-violence-et-democratie_828473> (consulté le 21 mai 2019).

Site de Chezrevel « Démocratie mexicaine » [En ligne]. Disponible sur :

<<http://chezrevel.net/democratie-mexicaine/>> (consulté le 21 mai 2019).

Site de France soir « Politique-Monde » [En ligne]. Disponible sur :

<<http://www.francesoir.fr/politique-monde/donald-trump-impose-une-nouvelle-taxe-douaniere-au-mexique>> (consulté le 21 mai 2019).

Site The World News « Donald Trump impose une nouvelle taxe douanière au Mexique » [En ligne]. Disponible sur : <<https://theworldnews.net/fr-news/donald-trump-impose-une-nouvelle-taxe-douaniere-au-mexique>> (consulté le 23 mai 2019).

Site Logismarket « servicios de trincaje » [En ligne]. Disponible sur :

<<https://www.logismarket.mx/servicios-trincaje-cargas/2675721637-ce.html>> (consulté le 15 juin 2019).

Site Transporte « maritime de carga » [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.transporte.mx/transporte-maritimo-de-carga/>> (consulté le 15 juin 2019).

Site Globe trade « Freight provider en Mexico » [En ligne]. Disponible sur : https://www.globaltrade.net/Mexico/Freight-Forwarder/detailed-service-provider.html?fbclid=IwAR1s8XkLc8jtWXSUx4bEcDTy-ZP07wommx_t-5NEvrtLGufnme6GOV8_qw (consulté le 13 juin 2019).

Site l'Express, l'Entreprise « Faire des affaires au Mexique » [En ligne]. Disponible sur : <https://lentreprise.lexpress.fr/marketing-vente/prospection-commerciale/faire-des-affaires-au-mexique_1524133.html> (consulté le 19 mai 2019).

Site de Décisions Achats « Achats publics/sauvages » [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.decision-achats.fr/Thematique/achats-publics-1230/Breves/Connaissez-vous-bien-les-achats-sauvages-et-leurs-enjeux--340085.htm>> (consulté le 27 mai 2019).

Site blog de gie syntra [En ligne]. Disponible sur : < http://gie-syntra.blogspot.com/2011_11_01_archive.html> (consulté le 02 juin 2019).

Site c2adurable « Cartographier ses achats » [En ligne]. Disponible sur : <<https://c2adurable.fr/index.php/2018/05/28/cartographier-ses-achats-cest-les-maitriser/>> (consulté le 09 juin 2019).

Site de Décision Achats « Panorama de la Fonction Achats » [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/est-que-fonction-achats-metier-acheteur-processus-achats-formation-remuneration-313312/decouvrez-differentes-familles-achats-317465.htm>> (consulté le 19 juin 2019).

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : PHOTOS AIRBAGS	8
FIGURE 2 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE LOGISTRAP	11
FIGURE 3 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE LOGISTRAP DEPUIS LA CREATION DU SERVICE... 12	
FIGURE 4 : ORGANISATION DU NOUVEAU SERVICE ACHATS.....	13
FIGURE 5 : ORGANISATION PROJETS DE LOGISTRAP	31
FIGURE 6 : ANALYSE ABC - SYNTRA OPLEIDING LOGISTIEK : NOVEMBRE 2011	38
FIGURE 7 : COURBE PARETO.....	39
FIGURE 8 : IMAGE AIRBAGS.....	41

TABLES DES ANNEXES

ANNEXE 1 : ENQUETE DISTRIBUEE.....	53
ANNEXE 2 : ARRIMAGE.....	54
ANNEXE 3 : AIRBAGS	56
ANNEXE 4 : ANALYSE DU LANCEMENT DE PRODUCTION LOGIBAG (AIRBAGS)	58
ANNEXE 5 : AMBIANCE MULTICULTURELLE.....	59

ANNEXE 1 : ENQUETE DISTRIBUEE

Enquête réalisée sur Qualtricks : les Achats en entreprise au Mexique

Part. 1 Généralités sur vous et l'entreprise

- De quel état du Mexique venez-vous ?
- Avez-vous travaillé dans d'autres entreprises avant d'être chez Logistrap ?
- Dans quel type d'entreprise (PME, Start Up, Multi nationale...) ?
- Quel service occupiez-vous ?
- Quel poste occupiez-vous ?

Part. 2 Généralités sur les Achats au Mexique

- Y avait-t-il un service Achats ?
- Si oui, étiez-vous amené à échanger avec ce service ?
- Si non, qui achetait ? et pensez-vous qu'il aurait été utile d'avoir un service Achats ?
- Y avait-il beaucoup de négociation ?
- Avez-vous déjà été amené à recevoir un cadeau ou repas d'un client ou fournisseur ?
Si non, avez-vous déjà vu quelqu'un de l'entreprise (patron, autre) recevoir un cadeau ou repas d'un client ou fournisseur ?
- Pensez-vous que cela est normal ? Pourquoi ?

Part.3 En savoir un peu plus pour Logistrap

- Pensez-vous qu'avoir un service Achats est important pour une entreprise en général ?
- Pensez-vous que ce nouveau service est/sera utile à Logistrap ? Pourquoi ?
- Qu'attendez-vous du service Achats au sein de Logistrap ?
- En quoi peut-il aider d'après vous ?
- Pensez-vous que les Achats sont développés au Mexique en général ?

ANNEXE 2 : ARRIMAGE



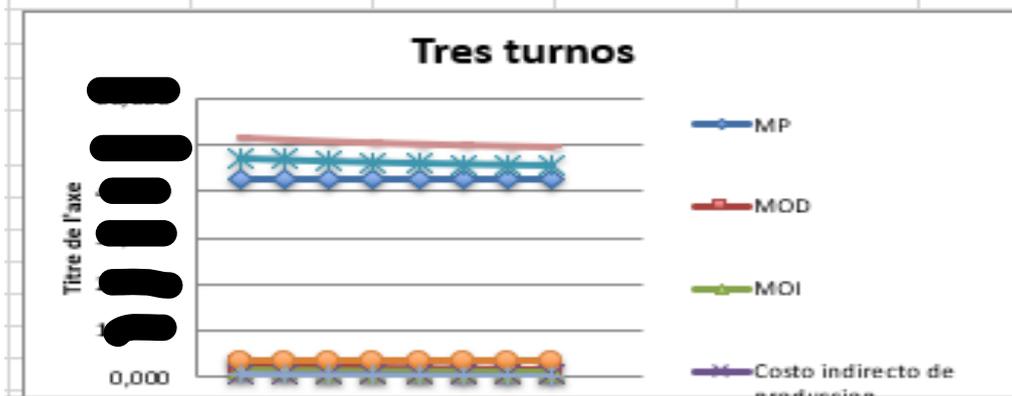
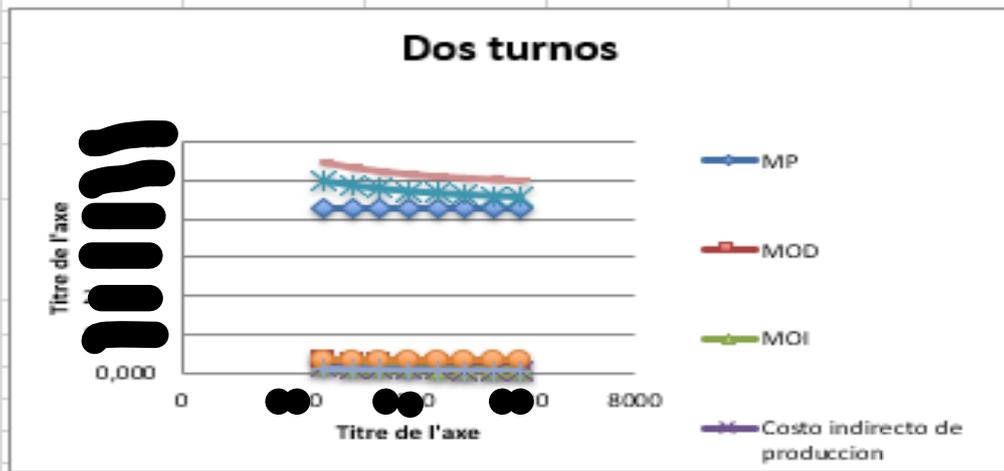
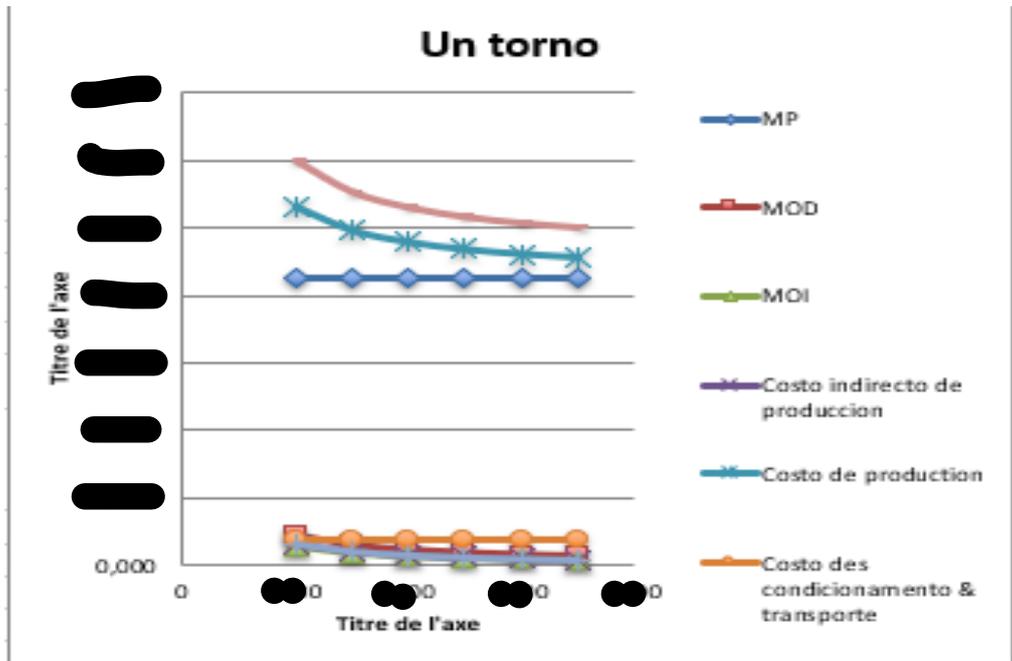


ANNEXE 3 : AIRBAGS





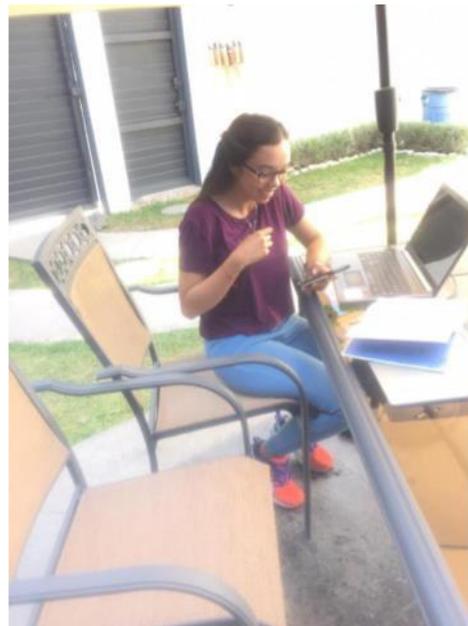
ANNEXE 4 : ANALYSES DU LANCEMENT DE PRODUCTION DE LOGIBAG (AIRBAGS)



ANNEXE 5 : AMBIANCE MULTICULTURELLE



Alemania



Colombia



Francia