

Etude de cas "Zéro" 2 – E5 – Mise en œuvre des opérations internationales –

Cafés Richard - Eléments de corrigé

Mission 1 – Evaluation des solutions d’approvisionnement (40 points)

- **Evaluez et recommandez le fournisseur qui doit être retenu pour la prochaine commande.**

(Evaluer les prestations de service et les offres fournisseurs ; Mesurer les risques, gérer leur couverture, les sinistres et les litiges)

Proposition chinoise

Besoin : 2 800 000 sachets x 1g /1 000 = 2 800 kg

2800 kg /20 kg = 140 cartons

Poids brut total = 140*22 = 3 080 kg soit 3.08 t

Volume total = 0.35m*0.35m*0.1m*140 = 1.715 m³

		EUR
FOB port chinois	2800 * (7 + 1.5) USD /1.174	20272.57
Fret maritime assuré	3.08>1.715 soit 3.08 UP 3.08*550/1.174	1442.93
CIF Le Havre		21715.50
DD	CIF*0.065	1412.00
Dédouanement import		75.00
THC au Havre	100 EUR	100.00
Post-acheminement	250 EUR	250.00
TOTAL FRAIS LOGISTIQUES		3279.93
DDP GENNEVILLIERS		23552.50

Comparaison des offres fournisseurs

	Fournisseur AMCOR	Fournisseur Chinois	Analyse
Coût DDP pour 1000 sachets ou pour un kilo	18 EUR /1 000 sachets Soit 18 EUR par kilo	23552.5/2800000*1 000 = 8.41 EUR /1000 sachets ou 23552.5/2800 = 8.41 EUR par kilo	Fournisseur chinois 53.27% moins cher.
Incoterm	DAP	FOB	Avec Amcor, Cafés Richard n’organise pas le transport et n’en assume pas les risques (pas de dédouanement en UE). Pour le fournisseur chinois, il assume le risque transport à partir de la mise à bord de la marchandise, organise le transport depuis le port de départ

	Fournisseur AMCOR	Fournisseur Chinois	Analyse
			et gère le dédouanement import. Or Cafés Richard a peu d'expérience en la matière.
Délai approvisionnement maximum	15 semaines	21 j + 37 j = 58 jours = +8 semaines et jusqu'à 21 j + 37 j + 14 j = 72 jours = +10 semaines	Avantage fournisseur chinois (pour la 1 ^{ère} commande, prendre en compte le temps de réalisation et de vérification des échantillons). Attention aux retards prévisibles sur le transit time.
Paiement	60 jours après livraison et contrôle effectué par le service Qualité de Cafés Richard par virement Swift	Acompte de 30% à la commande – 70% lors de la mise à FOB par virement Swift	Les conditions de paiement du fournisseur chinois peuvent induire des difficultés de trésorerie car l'entreprise aura tout payé 7 semaines avant de recevoir la marchandise. Elle prend aussi le risque de recevoir une livraison non conforme tout en l'ayant payée en totalité.
Devise	EUR	USD	Risque de change avec le fournisseur chinois
Données fournisseurs	Fournisseur régulier dont on connaît la qualité du service rendu. Proximité géographique et culturelle.	Fournisseur certifié ISO par SGS, organisme de contrôle qualité reconnu mondialement. Eloignement géographique et culturel.	Cafés Richard n'a jamais travaillé avec le fournisseur chinois qui dispose cependant d'une certification qualité. Pas d'informations sur sa réputation. Il est plus aisé de gérer d'éventuelles difficultés avec un fournisseur proche.

Recommandations :

Compte tenu du **grand différentiel** de prix entre les deux fournisseurs et des difficultés rencontrées avec le fournisseur portugais, il serait judicieux que Cafés Richard réalise une commande test auprès du fournisseur chinois.

Pour réaliser une **comparaison quantitative plus réaliste**, il conviendrait d'ajouter au coût DDP Gennevilliers de l'achat auprès du fournisseur chinois, le coût de gestion du risque de change et de gestion de la trésorerie pour le paiement anticipé. Ce **coût d'achat total** serait quoi qu'il en soit bien moins important que le coût d'achat des produits d'AMCOR.

En contrepartie d'économies substantielles, l'entreprise prend davantage de risques et **a davantage d'opérations à gérer** (recherche et sélection d'un transitaire, suivi logistique et douanier de la livraison, risque de change à gérer, éventuelle sollicitation de la banque pour demander un financement). Cependant vu les instabilités en termes d'approvisionnement et de tarification du fournisseur portugais liées à la situation actuelle et le souhait de Cafés Richard de ne pas augmenter

ses prix de vente, il apparaît pertinent de contracter avec le fournisseur chinois, avec a minima l'objectif de diversifier ses approvisionnements.

Avant cela et afin de sécuriser sa commande, il convient de demander au fournisseur des informations supplémentaires (références commerciales, CA à l'export, modalités de production, précisions sur la certification qualité...), des échantillons pour vérifier la qualité, de s'informer quant à la situation financière de ce fournisseur et sa fiabilité (ex : auprès d'une agence d'information sur les entreprises comme Ellisphere, de l'assureur crédit Euler Hermes ou la banque, selon les contrats de prestation souscrits par Cafés Richard). Enfin, à l'occasion de toute commande, exiger – aux frais de Cafés Richard – **une inspection avant embarquement.**

- Identifiez la nature des problèmes rencontrés et proposez des pistes de solution afin de sécuriser les approvisionnements.

(Evaluer les prestations de service et les offres fournisseurs, Concevoir et analyser des tableaux de bord de suivi de la gestion des opérations, Proposer des pistes d'amélioration de gestion des opérations)

Récapitulatif des commandes sur les 9 derniers mois

N° de commande	Quantités commandées (en kg)	Valeur FOB (en USD)	Date estimée de mise à FOB à Guangzhou	Date réelle de mise à FOB à Guangzhou	Nombre de jours de retard	Délai standard de transit time Guangzhou-Le Havre	Date estimée d'arrivée au Havre	Date réelle d'arrivée au Havre	Délai réel de transit time	Nombre de jours de retard	Date de déchargement à Gennevilliers
21FB512	2500	21249,4	15/10/21	15/10/21	0	37	21/11/21	28/12/2021	37	0	30/12/2021
21FB513	3200	27199,23	12/11/21	12/11/21	0	37	19/12/21	25/01/2022	37	0	27/01/2022
21FB514	3800	32299,08	20/12/21	22/12/21	2	37	26/01/22	24/03/2022	57	20	27/03/2022
21FB515	3500	29749,16	10/01/22	10/01/22	0	37	16/02/22	30/03/2022	42	5	02/04/2022
21FB516	3000	25499,28	25/01/22	25/01/22	0	37	03/03/22	14/04/2022	42	5	16/04/2022
21FB517	3800	32299,08	13/02/22	13/02/22	0	37	22/03/22	06/05/2022	45	8	08/05/2022
21FB518	3200	27199,23	28/03/22	29/03/22	1	37	04/05/22	19/06/2022	46	9	21/06/2022
21FB519	2800	23799,32	20/04/22	20/04/22	0	37	27/05/22	03/07/2022	37	0	06/07/2022
21FB520	3600	30599,13	15/05/22	16/05/22	1	37	21/06/22	20/08/2022	60	23	22/08/2022
21FB521	2500	21249,4	10/06/22	10/06/22	0	37	17/07/22	23/08/2022	37	0	26/08/2022
Nombre total de jours de retard					4						70
Nombre moyen de jours de retard					0.4						7

Le problème porte sur les délais de transit time non respectés.

- Le transit time annoncé par le transitaire dans son offre de cotation correspond à **37 jours de Guangzhou à Gennevilliers**, ce qui en réalité correspond à un délai de transport maritime jusqu'au Havre. Sur la première commande, les délais de mise à disposition étaient annoncés entre 8 et 10 semaines selon l'engorgement portuaire. Or, on constate une aggravation des retards.
- Les retards constatés à la mise à FOB sont négligeables (0,4 jours de retard en moyenne). Ces retards peuvent être dus soit au fournisseur chinois soit à la compagnie maritime.
- Le délai de réacheminement Le Havre-Gennevilliers varie entre 48 H et 72 H.
- Par contre, les retards sur le transit time du port de départ au port d'arrivée sont nettement plus importants : **7 jours de retard en moyenne, et jusqu'à 23 jours de retard maximum**.
- Cafés Richard prend donc le risque de subir des **ruptures importantes d'approvisionnement** en films d'emballage. Les retards endurés pourraient avoir un impact très dommageable sur les processus de fabrication de dosettes d'autant que les retards les plus importants portent sur deux des trois principales commandes

Ces retards importants amènent à trouver des solutions qui visent à raccourcir le délai total d'acheminement en remédiant au point faible de la chaîne logistique, le délai de transport maritime. Ces solutions doivent rester compatibles avec l'objectif de maintien de prix des produits finis :

- Passer d'un **incoterm de vente au départ à un incoterm de vente à l'arrivée** afin de reporter la responsabilité du transit time sur le vendeur chinois puisque ce délai est intégré au délai de livraison. Toutefois, cette solution est peu satisfaisante car elle ne permet pas d'écarter les retards de mise à disposition de la marchandise à Gennevilliers ;
- Envisager une **ligne maritime plus directe**, évitant les escales intermédiaires ;
- Choisir **Hapag Lloyd pour un transit time de 23 jours au départ de Yantian jusque Le Havre**
- Ou choisir **CMA CGM depuis Yantian jusqu'à Anvers** pour un transit time de **27 jours** et ce en fonction des prix de transport de chaque compagnie.
- Dans les deux cas, le **transit time est nettement plus court** (entre 10 et 14 jours) et permet de compenser les retards récurrents actuellement constatés dans la mise à disposition des marchandises à Gennevilliers.
- Demander au fournisseur chinois **une nouvelle cotation en FOB YANTIAN** et vérifier qu'il n'y a pas une augmentation dissuasive des coûts de mise à FOB dans ce cas puisque les conditions de préacheminement sont différentes.
- Envisager **un transport par avion** si les coûts ne sont pas prohibitifs étant donné que le produit de par ses caractéristiques est peu volumineux et relativement léger. Il faut toutefois se souvenir que Cafés Richard ne souhaite pas augmenter ses prix de revente sur les pods.

Mission 2 – Gestion du risque de crédit (35 points)

Mesurer les risques, gérer leur couverture, les sinistres et les litiges

Analyse du choix des modalités de paiement :

L'entreprise recourt exclusivement à l'encaissement simple par virement Swift. Cette technique de paiement est simple, rapide et peu coûteuse pour l'entreprise. Elle est, par ailleurs, plutôt très appréciée par les partenaires commerciaux. Le délai de paiement diffère selon les relations commerciales entretenues avec le client, sa qualité de bon payeur et s'il est couvert ou non par l'assureur crédit. Cela montre la volonté de Cafés Richard de tenir compte de ses intérêts financiers et commerciaux et son agilité en adaptant si besoin, les délais. On peut néanmoins s'interroger sur l'octroi d'un délai de paiement à 90 jours, qui augmente le risque de non-paiement et affecte la trésorerie.

Il n'y a pas de pratique d'acompte à la commande pour les clients couverts, sauf en cas de dépassement de la quotité garantie.

Ce qui paraît tout à fait pertinent. De plus, il peut sembler dommage de ne pas proposer d'alternative (si cela est possible) au paiement total à la commande aux clients non couverts.

Analyse de la procédure de suivi des encaissements :

Les relances sont effectuées plutôt rapidement après l'échéance (5 jours, puis 10 jours) et de façon automatisée par le département export. Cependant il est dommage que l'entreprise ne réalise pas systématiquement des demandes d'intervention en cas d'impayés.

Analyse du choix de la couverture du risque de non-paiement : recours exclusif à l'assurance-crédit :

L'assurance-crédit permet à l'entreprise de bénéficier des services performants offerts par Euler Hermes : prévention grâce à l'information financière fournie sur les clients et à son actualisation ; recouvrement réalisé par l'assureur en cas d'impayés et indemnisation si la créance n'a pas été recouvrée (85 à 90% de la créance, dans la limite de la quotité garantie) pour un faible coût (0.45 % du CA). Cependant, si une créance n'est pas recouvrée, il faut attendre plusieurs mois avant d'être indemnisé.

Tableau de bord de suivi des paiements – clients export – propositions d’indicateurs.

Concevoir et analyser des tableaux de bord de suivi de la gestion des opérations

Accepter tout indicateur pertinent. Par exemple :

Ref client	Délai paiement accordé en jours	Montant Agrément Euler Hermes en EUR	Encaissements cumulés depuis 01/01/2021 en EUR	Encours des créances en EUR à date	Montant des impayés en EUR à date	Respect Agrément EH	CA cumulé depuis 01/01/N	Poids du client dans le CA	Taux de recouvrement	Taux de respect des délais
						Encours - Agrément	Encaissements + Encours	% CA cumulé client / CA cumulé total	Total encaissements / Encaissements + montant des impayés * 100	Nombre de créances respectant les délais / nombre total de créances
Total										

Proposer des pistes d'amélioration de gestion des opérations

Propositions d'amélioration de gestion du risque de non-paiement : Objectif : améliorer le taux de respect des délais de paiement et réduire les impayés :

- Au niveau des modalités de paiement :
 - o Poursuivre la pratique d'adaptation des délais aux caractéristiques du client et à la qualité de la relation commerciale.
 - o Ne plus recourir au paiement à 90 jours, trop long. Un délai de 60 jours apparaît suffisamment long.
 - o Dans un souci de préservation de la trésorerie de l'entreprise, négocier davantage le paiement d'acompte (20% ?).
 - o Il apparaît pertinent que les clients non couverts paient d'avance. Leur notation est mauvaise. Cependant si cela leur pose problème, peut-être serait-il pertinent de voir si un aval/une garantie bancaire pourrait être possible ? On pourrait alors imaginer un paiement par acompte et le solde par lettre de change avalisée pour les petites créances (persistance risque pays/de non transfert et risque bancaire), voire par crédit documentaire si le montant de la vente est important (voir ci-dessus).

- Au niveau de la technique de couverture du risque de non-paiement :

Le montant des commandes peut être élevé (jusqu'à 180000 EUR ; 20000 EUR en moyenne). Aussi, en parallèle de la poursuite de l'assurance-crédit auprès d'une partie des clients, il pourrait être judicieux de recourir au crédit documentaire (technique de paiement) ou à la lettre de crédit standby (garantie bancaire). Ces 2 propositions offrent une garantie bancaire en cas de non-paiement du client. « L'indemnisation » par la banque est beaucoup plus rapide que celle de l'assureur crédit en cas de non-paiement (paiement à échéance pour le crédoc, paiement à 1^{ère} demande pour la LCSB). Le coût est plus important et il est vrai que c'est, surtout pour le crédit documentaire, un peu lourd à gérer administrativement. Mais il pourrait être pertinent que l'entreprise s'informe sur les tarifs de ces services bancaires et étudie l'intérêt d'y recourir. D'autant plus que le crédit documentaire sécurise également le client en termes de respect des engagements du fournisseur (date limite d'expédition, liasse documentaire prouvant la bonne réalisation des opérations).

- Au niveau de la procédure de relance et de recouvrement :

Recourir à des demandes d'intervention de façon systématique auprès de l'assurance-crédit en cas d'impayés.

Arrêter de livrer si les 2 relances sont infructueuses et avertir le client que les livraisons sont suspendues en attente du paiement.

Voir la clause de pénalités de retard prévue dans les CGV et la mettre en œuvre.

En fonction de la relation commerciale entretenue avec le client et de la prise en compte de la dimension interculturelle, peut-être pourrait-il être judicieux :

- d'envoyer un rappel de paiement quelques jours avant l'échéance si cette pratique est commercialement acceptée et pertinente ?
- d'impliquer les responsables de zone dans le processus de relance ?

Questions complémentaires (25 points)

1. **Justifiez le recours au transit communautaire externe en expliquant ses avantages.**
(4 Points) (Evaluer les conséquences des choix opérés)

- Régime de transit qui permet la circulation de marchandises non communautaires ou assimilées sur le territoire de l'Union européenne entre un bureau de départ et un bureau de destination en **suspension des droits et formalités** du commerce extérieur.
- Fluidité des flux logistiques et regroupement des opérations de dédouanement à destination dans un bureau de douane unique près de l'entreprise.

2. **Evaluez le montant prévisionnel des droits de douanes pour une importation de balles de lièges du Maroc.** (6 Points) **(Organiser, contrôler et suivre la réalisation d'un contrat international)**

Valeur FCA Tanger : $5000 * 120 = 600\ 000$ EUR

Fret maritime total sur 85 UP (Volume)

(Tonnage : $5000 * 12 / 1000 = 60T$)

$85 * 122 * 1.02 = 10\ 577.4$ EUR

Valeur en douane au premier lieu d'entrée dans l'UE (FCA + FRET TOTAL) = 610 577,4 EUR

Droits de douane à prévoir : valeur en douane * TEC = **21 370 EUR**

3. **Indiquez en les justifiant, les différents régimes douaniers particuliers à utiliser successivement afin de réduire le coût de fabrication des bouchons de liège.**
(6 Points) (Evaluer les conséquences des choix opérés, Proposer des pistes d'amélioration des opérations)

- Processus de plusieurs semaines amène à utiliser le **régime de l'entreposage** : suspension des droits et taxes pendant la durée de séjour des marchandises.
- Transformation de liège en bouchons, les produits transformés sont réexportés : perfectionnement actif dans le territoire d'un état membre, changement de position tarifaire, réexportation en exonération de droits et taxes, amélioration compétitivité prix.

Note : paiement des droits pour le liège sorti d'entrepôt et incorporé dans la fabrication de bouchons commercialisés en France ou en UE.

4. **Rappelez l'utilité du numéro d'espèce tarifaire lors d'une opération d'importation et évaluez l'intérêt d'utiliser une procédure de Renseignement Tarifaire Contraignant.**
(4 Points) (Organiser, contrôler et suivre la réalisation d'un contrat international, Evaluer les conséquences des choix opérés)

- La position tarifaire doit correspondre à la nature du produit dans le TARIC et permet avec les deux autres éléments, origine et valeur, de déterminer le montant de droits et taxes ainsi que la réglementation applicable aux produits importés.
- En cas de doute ou de difficulté à déterminer avec certitude le numéro d'espèce tarifaire à partir de la nomenclature produit, le RTC permet d'obtenir un avis contraignant de la douane et protège l'importateur des erreurs de classification et des sanctions pécuniaires éventuelles par la douane.

Etude de cas « Zéro » 2 – E5

Grille d'évaluation par compétences :

MISSION 1 (40 points)		Niveau d'atteinte des compétences			
Compétences	Critères d'évaluation	1	2	3	4
Evalue et recommandez le fournisseur qui doit être retenu pour la prochaine commande. (Evaluer les prestations de service et les offres fournisseurs ; Mesurer les risques, gérer leur couverture, les sinistres et les litiges)	Calcul du coût de l'offre chinoise avec vérification de la facture du transitaire : le suivi de l'opération est efficient	0 pt	4 pts	6 pts	8 pts
	Comparaison des 2 offres : - Les critères de choix et la comparaison sont opérationnels - Les risques sont identifiés et mesurés	0 à 2 pts	3 à 4 pts	5 à 6 pts	7 à 8 pts
	Recommandation : le choix des prestataires est pertinent	0 à 2 pts	3 à 4 pts	5 à 6 pts	7 à 8 pts
Identifiez la nature des problèmes rencontrés et proposez des pistes de solution afin de sécuriser les approvisionnements. (Evaluer les prestations de service et les offres fournisseurs, Concevoir et analyser des tableaux de bord de suivi de la gestion des opérations, Proposer des pistes d'amélioration de gestion des opérations)	Identification du problème : L'analyse du suivi des opérations est fiable	0 à 2 pts	3 à 4 pts	5 à 6 pts	7 à 8 pts
	Recommandations : Les propositions d'amélioration sont appropriées	0 à 2 pts	3 à 4 pts	5 à 6 pts	7 à 8 pts

MISSION 2 (35 points)		Niveau d'atteinte des compétences			
	Critères d'évaluation	1	2	3	4
Mesurer les risques, gérer leur couverture, les sinistres et les litiges	Les risques sont identifiés et mesurés	0 à 2 pts	3 à 6 pts	7 à 10 pts	11 à 13 pts
Concevoir et analyser des tableaux de bord de suivi de la gestion des opérations	Les indicateurs de suivi de la gestion des opérations sont pertinents	0 pt	2 à 3 pts	4 à 6 pts	7 à 8 pts
Proposer des pistes d'amélioration de gestion des opérations	Les propositions d'amélioration sont appropriées	0 à 2 pts	3 à 6 pts	7 à 10 pts	11 à 14 pts

QUESTIONS COMPLEMENTAIRES (25 points)		Niveau d'atteinte des compétences			
	Critères d'évaluation	1	2	3	4
Question 1 : Evaluer les conséquences des choix opérés	Les propositions d'améliorations sont appropriées.	0 à 1 pt	2 pts	3 à 4 pts	5 pts
Question 2 : Organiser, contrôler et suivre la réalisation d'un contrat international,	Le suivi de l'opération est efficient.	0 à 1 pt	2 à 3 pts	4 à 5 pts	6 à 7 pts
Question 3 : Evaluer les conséquences des choix opérés, Proposer des pistes d'amélioration des opérations	Les propositions d'améliorations sont appropriées	0 à 1 pt	2 à 3 pts	4 à 5 pts	6 à 7 pts
Question 4 : Organiser, contrôler et suivre la réalisation d'un contrat international, Evaluer les conséquences des choix opérés	Le suivi de l'opération est efficient La vérification de la conformité de l'opération est rigoureuse	0 à 1 pt	2 pts	3 à 4 pts	5 à 6 pts

Appréciation du niveau d'atteinte des compétences :

1 - N'a pas développé la compétence ou présente des lacunes graves dans le développement de la compétence : **propos peu cohérent, démarche de résolution de problème pas mise en œuvre ou de façon non pertinente, calculs très erronés**

2 - Présente des lacunes dans le développement de la compétence nécessitant un approfondissement : **propos peu développé, peu analytique, beaucoup d'erreurs dans les calculs, propositions peu pertinentes**

3 - A atteint un niveau de maîtrise satisfaisant de la compétence : **propos et démarche de résolution de problème cohérents, propositions intéressantes mais insuffisamment justifiées, quelques erreurs dans les calculs mais le raisonnement est bon.**

4 - A atteint un niveau élevé dans le développement de la compétence. **Démarche, propositions, justifications pertinents, efficaces, efficients, pas ou peu d'erreurs dans les calculs.**