

Guide de commerce international FITT :

# **L'EXTERNALISATION DE LA FABRICATION DE PRODUITS ET DE SERVICES – AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS**

**Guide de commerce international FITT :**

*L'externalisation de la fabrication de produits et de services – Avantages et inconvénients*

Copyright © 2016 FITT

Tous droits réservés. La reproduction, l'enregistrement dans un système de recherche documentaire ou la transmission sous quelque forme que ce soit ou par n'importe quel moyen (y compris électronique, mécanique, photographique, enregistrement ou photocopie) d'une partie quelconque de la présente publication sans l'autorisation écrite du FITT (Forum pour la formation en commerce international Inc.) constitue une violation de la loi sur le droit d'auteur.

Pour obtenir des renseignements, veuillez vous adresser au FITT :

100-116, rue Lisgar  
Ottawa, ON K2P 0C2  
Canada

Tél. : 613.230.3553 ou 1.800.561.3488

Courriel : [info@fitt.ca](mailto:info@fitt.ca)

Site Web : [fittfortrade.com](http://fittfortrade.com)

**Déni de responsabilité**

Même si le FITT a fait des efforts raisonnables en vue de fournir des renseignements exacts, des erreurs ou des omissions ont pu se glisser et le FITT en décline toute responsabilité.

Les opinions et les interprétations contenues dans le présent document sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag above the letter 'a'.

Ce projet est en partie financé par le gouvernement du Canada par l'entremise du Programme des conseils sectoriels (PCS).

## Table des matières

Introduction.....	5
Intégration verticale et impartition.....	5
Gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale.....	6
Analyse du faire ou faire faire - principes.....	7
Risques liés à l'externalisation mondiale.....	8
Le processus d'externalisation.....	10
Conclusion.....	18
Sources et ressources additionnelles.....	19

### REMERCIEMENTS

Le FITT tient à remercier Ted Benson, PACI, Consultant en commerce international, pour la conception de ce guide ainsi que Harmeet Kohli, PACI, Consultant en commerce international, de sa contribution d'examineur du guide. Ce guide s'inspire du contenu des manuels FITThabilités.



## Introduction

Presque toutes les activités de fabrication comportent un volet d'impartition : les boutons et fermetures éclairés des vêtements; les centaines de pièces d'ordinateurs (les claviers, les moniteurs par exemple); les automobiles; et des sous-ensembles complets d'avions fabriqués à l'étranger et intégrés éventuellement dans le produit final. C'est ainsi que les humains parviennent à accomplir des tâches complexes. Nous le faisons parce qu'il est tout à fait naturel de se concentrer sur ce que nous faisons bien, et de confier à d'autres les tâches complémentaires qui nous permettent de réaliser un projet.

Le présent guide donne un aperçu concis de l'impartition (ou externalisation) comme stratégie qu'une entreprise peut envisager pour composer avec une hausse des coûts, une pénurie de main-d'œuvre nécessaire pour prendre de l'expansion ou encore affronter la concurrence, au pays ou à l'étranger. Ce guide s'inspire essentiellement du cours **FITThabilités La gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale** du Forum pour la formation en commerce international (FITT). Le FITT a comme mandat de fournir de la formation et des ressources en commerce international, d'offrir une certification professionnelle aux individus et aux entreprises, ainsi qu'accréditer les programmes d'études en affaires. Les cours en commerce international du FITT (à savoir le programme FITThabilités) proposent une formation approfondie et exhaustive à ces égards. Et pour vous faciliter la tâche, ces cours sont offerts en ligne par le FITT ou en salle de classe auprès de nombreux établissements d'enseignement. Pour en savoir plus, explorez [fittfortrade.com](http://fittfortrade.com)

## Intégration verticale et impartition

Dans un contexte commercial, la mesure dans laquelle une entreprise produit (fabrique, développe) la totalité d'un produit ou d'un service représente le degré d'intégration verticale. Elle est de 100 %, si aucune autre entité n'intervient dans le développement du produit final.

L'intégration verticale présente des avantages certains, dont les suivants :

- ☑ Elle permet d'investir dans des actifs de production spécialisés permettant de démarquer vos produits de ceux de vos concurrents, et d'améliorer vos marges de profit.
- ☑ Elle peut contribuer à réduire les coûts de transaction, d'exploitation et de main-d'œuvre, et à accentuer un rendement de qualité.

L'intégration verticale peut cependant présenter des inconvénients potentiels passablement sérieux, dont les suivants.

- ☑ Elle peut susciter des problèmes d'équilibrage.
- ☑ L'entreprise devra peut-être établir une capacité excédentaire en amont pour que l'approvisionnement des activités en aval soit suffisant pour répondre à la demande, quelles qu'en soient les conditions.
- ☑ La flexibilité de l'entreprise pourrait en souffrir, puisque l'intégration verticale demande des investissements afin d'intégrer tous les volets de la production.

En général, l'intégration verticale globale est réservée aux très grandes entreprises en raison de l'apport en capitaux requis. Pensons à Apple, *même si Apple externalise la fabrication de ses appareils iPhone à Shenzhen en Chine*, Walmart et Exxon. Le reste du monde...externalise.

Il s'ensuit donc qu'à l'opposé de l'intégration verticale se trouve l'impartition, dont la réussite repose sur une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement mondiale. La décision d'externaliser n'est prise qu'après avoir analysé exhaustivement les chaînes d'approvisionnement actuelles et celles que l'on envisage. Cette analyse permet à l'entreprise de soupeser les avantages des diverses options. En bout de piste, l'entreprise peut abandonner le concept de l'impartition (parce qu'elle coûte trop cher, qu'elle est trop complexe à mettre en place, qu'elle demande des ressources financières et humaines trop importantes), choisir d'impartir dans son propre pays seulement (parce que c'est plus simple à déployer dans un contexte juridique et logistique intérieur, par exemple) ou encore d'externaliser à l'étranger. La « délocalisation » est certes plus complexe, mais elle entraîne des marges de profit plus élevées si elle est réussie, et elle rapproche l'entreprise de ses marchés existants ou potentiels.

Grâce à l'impartition, l'entreprise peut potentiellement :

1. Réduire ses frais d'exploitation et de main-d'œuvre
2. Se concentrer sur ses compétences clés et libérer des actifs, tout en confiant des activités secondaires à des tiers
3. Accéder à des technologies de calibre mondial
4. Rapprocher la production des marchés extérieurs.

## **Gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale**

Les entreprises créent des chaînes d'approvisionnement réellement mondiales, parce qu'elles permettent de réduire les coûts. Elles peuvent tirer parti de coûts de production plus faibles en externalisant des activités 'secondaires' pour libérer des capitaux et réaliser des gains d'efficacité à grande échelle. De plus, les frais d'expédition, de communication et liés aux tarifs sont moins élevés aujourd'hui. La mondialisation des activités au moyen de chaînes d'approvisionnement mondiales facilite l'accès à de nouveaux marchés, favorise la croissance et permet aux entreprises de se prévaloir de nouvelles technologies en établissant des partenariats avec des sociétés étrangères.

### Étude de cas – Rationalisation de la chaîne d'approvisionnement

Le cours *FITThabilités La gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale* décrit le cas d'un fabricant de fournitures médicales dont le marché se resserrait graduellement. Pour faire face à cette situation, l'entreprise a examiné son réseau de distribution et mis en place un nouveau système de transport intégré plus efficace. Elle a ainsi réussi à remplacer le transport maritime par le transport aérien, ce qui lui a permis de réaliser des économies appréciables et de respecter les délais de livraison. Elle a aussi identifié des réductions de coûts dans ses procédés de fabrication.

## Analyse du faire ou faire faire - principes

Cette section décrit les principaux enjeux liés à une décision potentielle quant à l'adoption d'une stratégie d'externalisation. Dans certaines circonstances, il peut être logique pour les entreprises de fabriquer un produit à partir de matières premières ou de composants qui leur sont fournis. Dans d'autres, les entreprises peuvent trouver qu'il est plus rentable de payer une autre entreprise pour effectuer la fabrication, puis de vendre le produit fini.

Un facteur important de la planification d'une stratégie de chaîne d'approvisionnement mondiale dépend de la décision que prendra l'entreprise. Est-ce qu'elle fabriquera un produit? Est-ce qu'elle achètera un produit pour le revendre à des clients ou encore est-ce qu'elle fournira un service? L'aspect important de l'analyse est la **quantification** des critères à chaque étape. Si les critères ne sont pas quantifiables, il est impossible de comparer des solutions de rechange de manière objective.

Lorsqu'on a recours à une stratégie de chaîne d'approvisionnement mondiale, il faut également déterminer **où** et **quand** ces activités se feront, car elles auront une incidence directe sur le prix final. Une entreprise peut choisir, par exemple, de fabriquer un produit de la manière suivante.

- ☑ **Fabrication pour stockage** : Une entreprise qui utilise cette méthode de production fabrique un produit dans l'attente de commandes de clients.
- ☑ **Fabrication sur commande** : Une entreprise qui utilise cette méthode de production fabrique un produit lorsqu'elle a reçu une commande ferme d'un client. Elle peut passer des commandes à un fabricant partenaire d'un pays étranger ou dans son propre pays, ou encore le fabriquer dans une de ses propres usines.
- ☑ **Configuration à la demande** : Une entreprise qui utilise cette méthode de production fabrique partiellement le produit et le termine lorsqu'un client passe une commande ferme.
- ☑ **Conception sur demande** : Une entreprise qui utilise cette méthode de production fabrique un produit sur mesure, adapté aux spécifications du client.

### **Coût**

Si les marchandises ou services doivent être produits sur place, les entreprises doivent prendre en compte les frais associés à la main-d'œuvre et aux autres biens immobilisés. Dans certains cas, les biens immobilisés peuvent être mieux utilisés d'une autre façon. Si la fabrication est confiée à un fournisseur, les entreprises doivent prendre en compte les frais engendrés par les relations avec le fournisseur en question et par la rectification de toute erreur pour assurer le contrôle de qualité.

### **Capacité de production**

Si l'entreprise n'a pas une capacité de production adéquate, elle peut choisir de sous-traiter une partie ou la totalité de la production.

### **Avantage concurrentiel**

Si une entreprise ne souhaite pas que ses concurrents acquièrent des connaissances sur un procédé ou un produit de marque, elle ne doit pas recourir à des entreprises externes pour fabriquer ses produits.

### **Sources d'approvisionnement primaires et secondaires**

Les entreprises doivent pouvoir fournir des produits ou des services, et le faire en limitant le nombre de fournisseurs, en maintenant des normes de qualité et en respectant les critères de coûts. Dans certaines circonstances, une entreprise peut, ou doit, utiliser une seule source d'approvisionnement. Toutefois, elle doit toujours avoir un plan d'urgence au cas où le fournisseur exclusif perdrait de sa fiabilité, serait acquis par une entreprise concurrente ou serait touché par des circonstances externes.

## **Risques liés à l'externalisation mondiale**

*Le sondage 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey de Deloitte a révélé que « la plupart des difficultés sont attribuables au fait que le prestataire de service est réactif plutôt que proactif » (49 % des répondants) « ou du fait que le fournisseur a offert un service de mauvaise qualité même s'il a atteint les niveaux de service » (48 % des répondants). Les indicateurs qui ont été soulevés le moins fréquemment sont les « les indicateurs relatifs aux coûts et à la compatibilité culturelle ». ([www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf)) – disponible en anglais seulement*

### **Facteurs de risques et diligence raisonnable**

Examinons maintenant les divers risques qui doivent être soupesés dans une décision faire ou faire faire.

### **1. Risque lié au fournisseur**

Tout accord avec les fournisseurs implique des éléments de risque; toutefois, les risques associés à l'approvisionnement sur le marché international sont souvent plus élevés.

Dans le cadre de l'approvisionnement, la diligence raisonnable implique d'effectuer des recherches minutieuses sur les marchés d'approvisionnement et fournisseurs potentiels. On le fait en réalisant une analyse approfondie des risques et en examinant les pratiques commerciales des fournisseurs éventuels afin d'identifier tout risque de problème. Les points à examiner sont présentes ci-après.

### **2. Qualité**

Les problèmes de qualité d'un produit fabriqué par un fournisseur international ont des conséquences beaucoup plus lourdes que lorsque le fournisseur est national. Les délais de transport de marchandises provenant de fournisseurs internationaux peuvent entraîner des retards sérieux et la résolution du problème peut prendre plusieurs mois. Afin de réduire ce risque, un grand nombre d'entreprises préparent des descriptions détaillées du produit pour les fournisseurs et demandent des inspections indépendantes de contrôle de la qualité. L'**étude de cas** ci-dessous le démontre.

#### ***Étude de cas : contrôle de la qualité***

Un grand conglomérat de l'industrie du divertissement avait conclu un marché avec une petite entreprise américaine pour la fourniture de poupées personnages. Le propriétaire a trouvé un fournisseur chinois dont les prix étaient excellents et qui lui a montré des photos d'échantillons fabriqués selon les spécifications. Comme ce contrat d'approvisionnement était très important pour les activités actuelles et futures de la société, le propriétaire s'est rendu sur place et a découvert que seuls les échantillons étaient acceptables parmi tous les modèles qui avaient été fabriqués. Le propriétaire est donc demeuré sur place pour surveiller la série de production de six semaines. L'affaire s'est bien terminée : la transaction a été une réussite, les marges de profit ont été élevées et le client était satisfait, et de nombreux autres contrats ont été conclus. L'été dans le sud de la Chine = produit prêt pour Noël!

### **3. Protection de la propriété intellectuelle**

Lorsque les entreprises communiquent des renseignements à des fournisseurs dont le pays d'attache a une réglementation moins rigoureuse en matière de droits de propriété intellectuelle, des renseignements commerciaux de nature exclusive sont souvent divulgués. Pour certains produits, cet état de chose peut freiner l'externalisation. Dans d'autres cas, lorsqu'un produit évolue constamment par exemple, l'entreprise peut décider d'ignorer la protection par brevet, car elle estime pouvoir développer de nouveaux produits plus rapidement que les tentatives de rétroingénierie du marché.

#### 4. Risque de réputation

Afin d'éviter de porter atteinte à une marque, il faut examiner soigneusement les pratiques en matière de droits de la personne des fournisseurs (p. ex., l'embauche de jeunes travailleurs, les mauvais traitements et les infractions environnementales) pour s'assurer qu'elles cadrent avec le code de conduite de l'entreprise.

Voici d'autres considérations importantes en matière d'approvisionnement mondial.

- ☑ Les délais, coûts et risques de transport sont habituellement plus longs et plus élevés que pour l'approvisionnement de source intérieure.
- ☑ Les différences culturelles peuvent compliquer les communications d'affaires ou retarder les expéditions.
- ☑ La documentation pour l'approvisionnement sur le marché international est complexe et peut demander des recherches, d'engager des frais de consultation ou de faire appel à un courtier.
- ☑ L'approvisionnement peut être interrompu en raison de l'instabilité politique, ce qui oblige alors l'entreprise à trouver d'autres fournisseurs.
- ☑ Les conditions météorologiques peuvent contribuer à retarder l'expédition.

Dans l'idéal, les entreprises devraient adopter une stratégie d'approvisionnement équilibrée dans laquelle il est fait appel à un mélange de fournisseurs mondiaux et nationaux, et ce, afin de réduire les risques.

## Le processus d'externalisation

Voici les étapes à suivre pour effectuer une analyse d'externalisation.

### Effectuer une analyse des besoins internes

Afin de déterminer s'il faut externaliser ou non, l'entreprise doit d'abord évaluer tous les facteurs de coûts (ou « facteurs de production ») intervenant dans la fabrication d'un produit et sa livraison à l'acheteur. Il faut examiner les coûts de main-d'œuvre, tous les éléments physiques (tels que les matières premières, les pièces, les fixations), toutes les activités de transformation requises (p. ex., moule, soudure, façonnage, assurance de la qualité, test), tous les aspects de l'emballage et de l'étiquetage, ainsi que tout le processus logistique. Il faut ensuite comparer ces coûts dans les modèles actuels et proposés. Il faut également prendre en compte les avantages potentiels de composantes de haute technologie disponibles dans d'autres pays, ainsi que ceux que présente le fait de se rapprocher des marchés cibles.

### Effectuer une évaluation du marché des fournisseurs

Durant cette étape, l'équipe des achats identifie les pays dans lesquels elle peut acheter les produits ou services nécessaires. Une décision doit ensuite être prise quant au marché qui fournira l'approvisionnement le plus rentable et présentera le moins de risques. Cette décision doit être fondée sur la proximité des matières premières, le coût de la main-d'œuvre, les taux de change et la situation financière, ainsi que les coûts de transport.

Les entreprises peuvent effectuer des recherches élémentaires sur les marchés de diverses manières :

- en vérifiant sur des sites Web les conditions dans le pays;
- en se mettant directement en rapport avec des gouvernements étrangers;
- en se renseignant auprès de chambres de commerce étrangères, d'associations commerciales étrangères;
- en obtenant des renseignements auprès de banques étrangères ou de cabinets d'avocats nationaux établis dans le pays cible;
- en lisant des publications telles que l'Annuaire statistique du commerce international, publié annuellement par les Nations Unies;
- en communiquant avec le délégué commercial de l'ambassade étrangère située dans le pays d'origine de l'entreprise.

**Remarque :** On trouvera des renseignements détaillés sur la façon d'effectuer des recherches sur les conditions du marché international dans le cours **FITThabilités La recherche en commerce international du programme**.

### Recueillir des renseignements sur le fournisseur

Lorsqu'un ou plusieurs marchés fournisseurs ont été identifiés, l'équipe des achats prépare un questionnaire pour les fournisseurs éventuels, qui les aidera à évaluer leurs capacités individuelles, le niveau de qualité, les coûts et les risques. Plusieurs modèles de questionnaire sont disponibles sur le Web. Lorsque cela est possible, l'entreprise doit faire le nécessaire pour inspecter le site du fournisseur et interroger d'autres clients quant à leur expérience avec ce fournisseur. Les entreprises doivent généralement sélectionner plusieurs fournisseurs afin d'éviter les interruptions potentielles de la chaîne d'approvisionnement.

### Élaborer une stratégie d'approvisionnement

En s'appuyant sur les renseignements recueillis au cours des trois premières étapes, une entreprise peut élaborer une stratégie d'approvisionnement. Elle peut, par exemple, effectuer des achats directs, faire une acquisition ou former un partenariat stratégique.

## **Lancer un appel d'offres et évaluer des soumissions**

Si la décision est prise d'effectuer un achat direct, l'entreprise doit préparer une demande de proposition (DP), aussi appelée « demande de prix » (Dprix), et lancer un appel d'offres auprès des fournisseurs éventuels qu'elle a identifiés. En général, une Dprix porte sur un besoin unique basé sur le prix et la livraison. Si une entreprise désire obtenir des soumissions de plusieurs fournisseurs, elle peut recourir à des solutions d'approvisionnement en ligne pour simplifier sa démarche. Les importateurs peuvent publier une Dprix sur un babillard électronique et les fournisseurs potentiels peuvent alors soumissionner confidentiellement. Ce mécanisme réduit la paperasse et accélère le processus, surtout lorsque les soumissionnaires se trouvent à l'étranger.

Une DP, par ailleurs, se prête bien à l'apport de révisions mineures, à la sélection de quelques meilleurs fournisseurs et à la présentation de meilleures offres définitives. Elles doivent toutes les deux comprendre des descriptions détaillées du produit ou du service, les conditions de livraison, les exigences relatives au service, des critères d'évaluation, une structure de prix et les conditions financières.

Dans certains cas, l'appel d'offres peut comporter des spécifications fonctionnelles, assorties de critères de performance et d'un barème d'évaluation détaillé décrivant la pondération de chaque critère. La DP est envoyée aux fournisseurs avec une date limite pour la remise des soumissions. L'équipe des achats doit inclure une clause de déni de responsabilité à l'effet que l'entreprise décline toute responsabilité financière à l'égard de l'appel d'offres et des frais engagés à l'égard de la présentation de soumissions.

La sélection d'un fournisseur peut être aussi simple que de baser sa décision sur le plus bas prix et le meilleur délai de livraison. Lorsqu'on utilise plusieurs fournisseurs répétitifs, par exemple, c'est ce qu'on appelle la méthode axée sur les prix.

Pour les approvisionnements complexes comportant des travaux de développement et de design, il peut être nécessaire pour l'équipe d'évaluation de rencontrer chaque soumissionnaire et de comparer chaque design afin de déterminer si les spécifications fonctionnelles ont été respectées. On peut le faire, par exemple, pour évaluer d'importants systèmes informatiques.

Un autre type de situation susceptible de déclencher une méthode axée sur le risque vise des circonstances où l'entreprise recherche de nouvelles fournitures ou de nouveaux fournisseurs.

## **Évaluation initiale de la chaîne d'approvisionnement**

Lorsqu'on recherche des soumissions initiales, il peut être utile de recourir à des outils sur le Web afin d'évaluer les frais de transport et de courtage préliminaires. Les sites Web de sociétés logistiques renommées sauront vous proposer les outils nécessaires. Veuillez consulter la section Sources qui se trouve à la fin de la présente brochure. Une entreprise orientée sur les risques peut adopter différentes stratégies d'approvisionnement, dont :

- passer une commande d'essai initiale auprès de plusieurs fournisseurs;
- éviter les fournisseurs dont le pays présente des risques plus élevés;
- négocier des modalités de paiement qui permettent à l'entreprise de payer le fournisseur seulement lorsque certaines conditions ont été respectées. Ces conditions peuvent viser, par exemple, la fourniture d'un cautionnement de bonne exécution ou d'un certificat d'inspection.

## **Négociation avec les fournisseurs**

Lorsque l'entreprise a sélectionné un nouveau fournisseur international, le processus de négociation doit être rigoureux et les conditions du marché doivent être précisés. Si l'entreprise a l'intention de revendre les produits manufacturés, les modalités contractuelles comprendront des renseignements tels que le nombre d'unités requises, les conditions de garantie, la disponibilité du produit et la documentation technique, ainsi que le support publicitaire ou promotionnel. Cependant, lorsque le marché vise des services, matières premières, composants, machines ou équipements, les modalités seront adaptées aux détails de la transaction. Les sections suivantes abordent les considérations négociées qui sont essentielles dans ce type de transaction.

### **Éléments à négocier en priorité**

Le prix est évidemment un élément essentiel du marché qu'il faut négocier. Lorsque l'entreprise négocie un prix, elle doit répondre aux questions suivantes.

- Quel est le volume acheté?
- Des remises sont-elles disponibles lorsque le volume augmente?
- Quels sont les coûts de logistique associés aux importations et au transport inclus dans le prix ?
- Est-ce que le prix comprend l'emballage, l'assurance sur facultés et les droits de douane? (Chacun de ces éléments est pris en charge par l'exportateur ou l'importateur et sera inclus ou exclus de l'offre de prix pour les marchandises.)
- Où se terminent les responsabilités du fournisseur et où commencent celles de l'importateur en vertu des Incoterms convenus?
- Quelles sont les modalités de paiement et quelles conséquences auront-elles sur la trésorerie de l'entreprise?
- Y a-t-il des escomptes pour les paiements accélérés?

Les réponses à ces questions permettront non seulement de déterminer le prix final, mais elles pourront également avoir des conséquences plus tard sur l'établissement et le calcul de la valeur des marchandises pour les droits de douane et les taxes applicables. Avant de signer un contrat, le fournisseur et l'acheteur doivent déterminer leurs obligations respectives. Par exemple, qui s'occupera du transport, de l'assurance, des permis d'exportation et d'importation, ainsi que du dédouanement et de l'inspection douanière? Toutes ces responsabilités peuvent incomber à l'une des parties ou être réparties d'une autre façon.

### Étude de cas – La négociation

L'équipe de négociation d'une société de haute technologie canadienne avait passé deux semaines à discuter avec un acheteur chinois. Les deux parties s'étaient entendues et elles se sont assises pour parapher chaque page du contrat, alors que les autres participants attendaient dans une salle adjacente, qui avait été décorée pour l'occasion avec des drapeaux des deux pays et un goûter avec champagne pour célébrer l'occasion. Lorsque les Canadiens ont commencé à parapher leurs copies, un des négociateurs chinois a interrompu la cérémonie de signature pour dire que, malheureusement, il fallait réduire le prix convenu de 25 %. Les membres de l'équipe canadienne se sont regardés, ont souri et se sont levés en disant qu'ils rentraient à l'hôtel et rentreraient au Canada le lendemain, parce qu'ils avaient offert leurs meilleurs prix. Arrivés à l'hôtel, ils ont reçu un appel urgent de l'équipe chinoise confirmant qu'elle acceptait les conditions convenues et les invitait à retourner à la salle de négociation, où ils ont pu enfin déboucher le champagne et obtenir un contrat dûment signé.

Ce qu'il faut retenir ici, c'est que, premièrement, il existe des écoles spécialisées dans les techniques de négociation qui forment très bien leurs équipes et, deuxièmement, abandonner doit toujours faire partie des options de l'entreprise.

Il faut également savoir qu'il existait ici un « levier fournisseur ». La concurrence était minime et la qualité du produit était connue sur le marché (« l'effet Mercedes »).

### Incoterms

Les Incoterms représentent des termes commerciaux normalisés qui précisent clairement la manière de répartir les responsabilités, les risques et la propriété des marchandises entre l'exportateur et l'importateur. Il faut toujours les mentionner dans le contrat pour préciser les conditions recherchées. Même si les Incoterms sont acceptés partout dans le monde, l'usage local et la terminologie commerciale diffèrent. Il est donc recommandé que l'importateur confirme l'interprétation convenue et l'utilisation des Incoterms en question avec le fournisseur. Le cours *FITThabilités sur La gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale* en parle plus longuement.

### Méthode de paiement et documentation

La méthode de paiement doit également être précisée et convenue à l'avance. Les documents devant accompagner les marchandises représentent un élément critique de toute convention d'achat à l'international. Sans une documentation appropriée, les marchandises peuvent être retenues ou saisies par les douanes, ce qui fait perdre du temps et de l'argent à l'importateur. Il se peut même que les marchandises soient renvoyées au lieu d'origine. Pour éviter de telles situations, il est préférable d'étudier toutes les réglementations nationales relatives aux importations et exportations de marchandises.

## Modalités de paiement

Le moment du paiement des marchandises et les modalités de ce paiement sont fixés durant les négociations et font partie des modalités contractuelles. L'entreprise acheteuse souhaitera, en général, reporter le paiement aussi longtemps que possible après la livraison des marchandises. L'importateur peut alors vérifier la qualité de l'envoi, évaluer la performance du produit et réduire le risque de fraude. Il cherchera peut-être aussi à minimiser les frais de financement en vendant les marchandises avant de les avoir payées. Le fournisseur, pour sa part, souhaitera être payé aussi rapidement que possible, voire recevoir le paiement avant même d'avoir expédié les marchandises commandées.

Étant donné que les objectifs de paiement de l'importateur et de l'exportateur sont diamétralement opposés, les modalités de paiement contractuelles reflètent souvent les forces relatives des deux parties.

Plusieurs autres méthodes s'offrent à l'exportateur pour effectuer le paiement. La façon dont le paiement est effectué correspondra au moment où le paiement est versé.

Voici les options courantes :

- Paiement d'avance ou paiement anticipé
- (Lettre de) crédit documentaire
- Encaissement documentaire
- Compte ouvert

Chaque méthode de paiement comporte un degré de risque ainsi que des avantages pour l'exportateur et l'importateur. Le paiement d'avance, qu'il soit intégral ou partiel, est la méthode la plus sûre pour le fournisseur et permet de financer la transaction. À l'inverse, le compte ouvert est la méthode la plus sûre pour l'importateur et la plus pratique en matière de financement. Ces méthodes de paiement sont présentées en détail dans le cours *FITThabilités Le financement du commerce international*.

Une entreprise importatrice peut se protéger contre la non-exécution des obligations par un exportateur au moyen de cautionnements de bonne exécution et de garanties de bonne fin.

En cas de défaut de l'exportateur, l'importateur a recours à l'émetteur de la garantie. Lorsque l'instrument a été mis en jeu, la société ou la banque émettrice demandera à l'exportateur de l'indemniser.

Le lieu où l'entreprise importatrice réceptionnera ses marchandises et assumera ses responsabilités dépendra des conditions de vente négociées avec le fournisseur et des Incoterms convenus. Pour recevoir les marchandises du transporteur, l'entreprise importatrice devra présenter une copie du connaissement ou un autre document de contrôle du fret aux agents de douane pour le dédouanement ou le transfert des marchandises en douane. L'exportateur ou le transporteur responsable des marchandises envoie les documents de contrôle du fret à l'importateur. Une fois les marchandises dédouanées et réceptionnées dans les locaux de l'importateur, ce dernier vérifiera si les marchandises sont celles qui ont été commandées et si elles sont en bon état.

### **Respect du droit international**

Avant de conclure une convention d'approvisionnement international, les entreprises doivent s'assurer qu'elles connaissent tous les règlements internationaux qui peuvent influencer sur l'achat.

Cet aspect du commerce international est présenté en détail dans le cours *FITThabilités Les aspects juridiques du commerce international*.

### **Responsabilité de l'importateur**

Il est essentiel que les entreprises étudient les exigences juridiques et les paiements pour l'importation de marchandises avant de conclure un contrat d'achat, parce que la responsabilité de tous les droits de douane, pénalités et frais revient à l'importateur. La seule exception s'applique à un envoi dont l'Incoterm convenu est « rendu droits acquittés » (DDP).

### **Classification tarifaire**

Les importateurs doivent fournir, aux douanes, un code de classification du système harmonisé sur le document officiel de déclaration douanière pour les produits qu'ils importent. Cette classification aura un effet direct sur les droits qui seront payés au gouvernement du pays importateur.

En raison de la complexité liée à l'importation et à l'exportation de marchandises, beaucoup d'entreprises font appel à des courtiers en douane qui agissent à titre de mandataires. Les courtiers en douane dédouanent les marchandises importées, préparent la documentation accompagnant les expéditions destinées à l'exportation et perçoivent les droits et taxes. Il faut savoir choisir un courtier en douane qui possède le savoir-faire nécessaire pour gérer une foule de questions, dont les documents de douane, les appels et le règlement de différends, etc. Ce processus d'évaluation est décrit plus en profondeur dans le cours *FITThabilités La gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale*.

## Documents d'importation standard

DOCUMENT	DESCRIPTION
Facture commerciale	Ce document est émis par l'exportateur.
Connaissance	Ce document est émis par le transporteur des marchandises. Il peut s'agir d'une ligne de navigation, d'une entreprise de transport aérien, d'une compagnie de transport ou d'un transitaire.
lDéclaration d'importation	Ce document doit être établi par l'entreprise importatrice, un courtier en douane travaillant pour l'importateur ou un exportateur utilisant un Incoterm DDP. Il décrit clairement les marchandises importées et fournit des renseignements sur l'exportateur, le fournisseur, l'importateur et le consignataire. Il mentionne la date d'expédition et le pays d'origine. Ce document doit également indiquer le prix payé pour les marchandises, y compris la devise de vente. Les douanes utilisent ce document pour calculer les droits et taxes à régler pour l'envoi.
Liste de colisage	Ce document est fourni par l'exportateur.
Document d'assurance	Ce document est délivré par la compagnie d'assurance ou le transitaire.
Certificat d'origine	Ce document est fourni par l'exportateur. Remarque : <b>Certificat d'origine spécial</b> : ce document, émis par l'exportateur ou une autorité d'exportation, précise que le pays d'origine des marchandises exportées a conclu un accord commercial régional avec le pays importateur (comme l'ALENA).
Certificat phytosanitaire	Ce document, qui certifie qu'un chargement de plantes ou de produits végétaux est exempt de parasites et de maladies, est généralement émis par une autorité agricole du pays exportateur.
Certificat de fumigation	Ce document certifie que les vêtements, tissus et matériaux à base de bois servant à l'emballage des marchandises ont été stérilisés afin d'éliminer tout parasite ou insecte nuisible.
Facture consulaire certifiée	Ce document, émis par le consulat du pays importateur basé dans le pays exportateur, confirme le pays d'origine ainsi que la valeur des marchandises expédiées.
Certificat d'inspection	Ce document atteste la qualité d'un produit ou certifie que ce produit répond à des spécifications précises
Certificat de qualité	Ce document certifie que les produits expédiés satisfont aux normes de l'importateur. Il est souvent fourni par l'exportateur.
Certificat vétérinaire	Ce document, qui accompagne les envois d'animaux ou de viandes, déclare qu'ils ont fait l'objet d'une inspection et qu'ils sont exempts de maladies.
Certificat d'hygiène	Ce document déclare qu'un envoi a fait l'objet d'une inspection et qu'il est exempt de tout organisme pathogène (pouvant causer une maladie).

## Conclusion

Dans le contexte de mondialisation d'aujourd'hui, on s'efforce constamment de réduire les tarifs en négociant des accords tels que l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), le Partenariat transpacifique (PTP), le Partenariat transatlantique de commerce (PTAC) et de nombreux autres. Grâce à ces accords, les entreprises du monde entier peuvent désormais accéder à des zones de fabrication à faible coût et à des sources spécialisées de haute technologie. Ainsi, lorsque les entreprises cherchent à élargir la production ou à réduire les coûts, cet accès et la diminution des frais d'expédition par l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement représentent une solution intéressante, surtout l'externalisation. L'analyse de l'entreprise doit être rigoureuse et quantifiée. Elle devrait se prévaloir des outils disponibles en ligne et demander à des spécialistes de la logistique d'en vérifier le bien-fondé avant de prendre une décision à cet égard.

Ce guide a exposé les principales étapes à suivre pour prendre ce genre de décision. Différents cours du programme FITThabilités les explorent plus en profondeur, plus particulièrement le cours ***La gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale***, que vous propose le Forum pour la formation en commerce international. Explorez [fittfortrade.com](http://fittfortrade.com) pour un complément d'information.

## Sources et ressources additionnelles

Forum pour la formation en commerce international  
fittfortrade.com

- Manuels FITThabilités : <https://fittfortrade.com/fr/manuels-et-livres>
- Le contenu du guide s'est inspiré des manuels FITThabilités suivants :
  - ✓ FITT. *FITThabilités : La gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale, Cinquième édition*, Ottawa, ON : FITT, 2008.
  - ✓ FITT. *FITThabilités : Les aspects juridiques du commerce international, Cinquième édition*, Ottawa, ON : FITT, 2009.
  - ✓ FITT. *FITThabilités : Recherche en commerce international, Cinquième édition*, Ottawa, ON : FITT, 2008.
  - ✓ FITT. *FITThabilités : Le financement du commerce international, Cinquième édition*, Ottawa, ON : FITT, 2008.
- Cours FITThabilités : <https://fittfortrade.com/fr/programme-fitthabilet%C3%A9s-en-ligne>

Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey – en anglais seulement  
[deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf](https://deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf)

Calculatrice et outils DHL  
[international.dhl.ca/fr.html](http://international.dhl.ca/fr.html)

Make-or-Buy Decision (décision faire ou faire faire) – en anglais seulement  
[referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Make-or-Buy-Decisions.html](http://referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Make-or-Buy-Decisions.html)

Externalisation  
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Externalisation>

Supply Management Best Practices – en anglais seulement  
[industryweek.com/supply-chain/how-manage-global-supply-chain](http://industryweek.com/supply-chain/how-manage-global-supply-chain)

Supplier Risk Management – en anglais seulement  
[metricstream.com/solutions/supply\\_chain\\_risk\\_management.htm?Channel=Google\\_PPC&utm\\_campaign=QMS\\_NA&adgroup=Supplier\\_Risk&keyword=Supplier%20Risk&gclid=CjwKEAjwgbG5BRDp3oW3qdPiuCwSJAAQmoSDU7Bc3FbAOywitV2NDIjQfCvJB-g0IoJK4f7qGpHi0RoCB0jw\\_wcB](http://metricstream.com/solutions/supply_chain_risk_management.htm?Channel=Google_PPC&utm_campaign=QMS_NA&adgroup=Supplier_Risk&keyword=Supplier%20Risk&gclid=CjwKEAjwgbG5BRDp3oW3qdPiuCwSJAAQmoSDU7Bc3FbAOywitV2NDIjQfCvJB-g0IoJK4f7qGpHi0RoCB0jw_wcB)

Calculatrice de tarifs et outils UPS  
[ups.com/content/ca/en/shipping/cost/zones/customs\\_clearance.html](http://ups.com/content/ca/en/shipping/cost/zones/customs_clearance.html)

Vertical Integration (intégration verticale) – en anglais seulement  
[quickmba.com/strategy/vertical-integration](http://quickmba.com/strategy/vertical-integration)

