

Gérer les risques des achats à l'international



**Opportunités de développement
dans les pays émergents**

Damien FORTERRE
Catherine LAFARGE

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion / Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion / Graphir design

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013

ISBN 978-2-10-059738-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 ■ Les achats, fonction stratégique tournée à l'international	5
L'émergence des achats	6
La chaîne de valeur	6
Internalisation versus externalisation	7
Le renforcement de la coopération intra-entreprise	8
Les diagnostics à l'international	9
Les premières raisons du sourcing à l'étranger	9
Une approche macroéconomique des pays cibles	11
Divers agrégats issus d'une combinaison de plusieurs indicateurs	16
Proposition de grille avec indicateurs	17
Exemple de classification des BRICS par une approche pays	21
Méthodologie	21
Présentation de la grille attractivité/risques pays	22
Analyse des résultats	23
Chapitre 2 ■ Le sourcing vers les pays émergents	27
Les partenaires et les outils du sourcing	28
Les intermédiaires	28
Les services support	32
Les outils de communication électroniques	35
La logistique internationale	37
Accessibilité au marché	37
L'organisation du transport	41
Les pratiques du commerce International : les incoterms	50
Chapitre 3 ■ Élaboration du panel fournisseur	59
L'identification du risque fournisseur	60
Risque stratégique et de gouvernance	60

Risque opérationnel	60
Risque financier	66
L'évaluation du risque fournisseur	73
La matrice de positionnement : objectifs et développement	73
Les étapes de l'homologation fournisseur	77
Chapitre 4 ■ Préparation et conduite de la négociation	
avec des fournisseurs émergents	83
Le processus d'appel d'offres	84
Plusieurs types d'appels d'offres peuvent émerger	84
Vers la négociation	85
Les postures en négociation	85
Détermination du poids de l'acheteur	85
Les deux approches : distributive/intégrative	87
Le process de négociation	90
Préparation à la négociation	90
Clarification du contexte	90
La ligne des justifications et des propositions	91
Les points revisités et concédés	92
Clôture de la négociation et lancement du projet	92
Les acteurs de la négociation	93
Le coût total de possession au cœur de la négociation	94
Chapitre 5 ■ Management interculturel et éthique des affaires	105
Mesure du gap interculturel de chaque BRICS	106
Environnement interculturel Brésil-France	108
Environnement interculturel Russie-France	109
Environnement interculturel Inde-France	110
Environnement interculturel Chine-France	111
Environnement interculturel Afrique du Sud-France	112
Éthique des affaires	113
Les dimensions interculturelles et Éthique à l'intérieur d'un groupe	114
Chapitre 6 ■ Formalisation du contrat international	121
Droit international des affaires : des lois et les usages	122
La lex mercatoria	122
Les conventions internationales	122

Le cadre légal national ou hard law	123
La contractualisation à l'international	127
La phase de précontrat	127
Les finalités et formes des contrats	128
Les caractéristiques du contrat international	129
La protection de la propriété intellectuelle en droit international	135
Les enjeux et le cadre réglementaire de la propriété intellectuelle	135
Les droits de la PI étant incorporels, ils sont donc transfrontaliers	135
Les clauses indispensables dans le contrat de PI	136
Les clauses contractuelles liées à la responsabilité sociétale des entreprises	139
Un cadre réglementaire favorable à la RSE	139
Des clauses adaptées à la RSE	140
À la recherche de pratiques plus vertueuses	140
La protection aux frontières	142
L'organisation douanière et la mission des douanes	142
La prise en compte des formalités douanières dans la gestion des risques	143
Chapitre 7 ■ Contrôle d'exécution et paiement	147
Le respect du cahier des charges	148
La dimension qualité	148
Les garanties qualité : la normalisation	149
Les acteurs de la qualité	149
Le contrôle qualité et la vérification du respect des spécifications	154
Changes et paiements	157
Le marché des changes	157
Le risque de change	159
Couverture de change ferme	159
Couverture de change optionnelle	160
Les moyens de paiement	162
Les opérations de portefeuille simples	162
La remise documentaire	162
Le crédit documentaire (Crédoc)	163
La lettre de crédit stand-by	163
Le paiement d'avance	164
L'open account	164
Les garanties	165

Chapitre 8 ■ Mesure et amélioration de la performance	
chez les fournisseurs	171
Les risques RSE dans la supply chain	172
Du concept de développement durable	
à la notion de RSE	172
Les enjeux sociétaux et environnementaux	
de la supply chain	172
L'évaluation des fournisseurs au regard de la RSE	176
Les actions de réduction des impacts	
environnementaux et sociaux	183
Chapitre 9 ■ Partenariat de productivité/coopétition	
et coopération	195
Réseaux, clusters et pôles de compétitivité	196
Les premiers regroupements d'entités	196
Les regroupements modernes	196
La sollicitation des clusters et les risques associés	201
Partenariat de productivité	202
Utilisation du réseau implanté dans les pays émergents	206
Conclusion	211
Bibliographie	213
Index	215

Introduction

Le commerce international s'est progressivement développé avec les premières rencontres entre les peuples, présent dès l'Antiquité il est en constante évolution et s'est accéléré considérablement au cours des dernières décennies. La nature et l'origine de ses flux ont subi des modifications conséquentes, réorganisant les équilibres économiques entre les nations.

Il y a deux siècles, David Ricardo montrait que les pays peuvent tirer bénéfice du commerce international en se spécialisant, selon leurs dotations factorielles de production, sur des activités spécifiques.

Dans notre économie mondialisée, voire globalisée, les flux de biens et de services atteignent des niveaux conséquents, en témoignent les chiffres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). En effet, la valeur des exportations mondiales de marchandises a augmenté de 20 % en 2011 et, pour les services, de 11 %.

Parallèlement à ces évolutions, un phénomène de multipolarisation s'est développé avec l'expansion de nouveaux partenaires. Ces derniers, qualifiés d'émergents, regroupent les nations insérées entre les pays développés et les pays les moins avancés. Leur base est donc large mais il est usuel de reprendre les caractéristiques de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour les délimiter :

- période de croissance soutenue et impulsée par des réformes de politiques intérieures ;
- réduction conséquente de la pauvreté ;
- potentiel de rattrapage des niveaux de revenus des pays de l'OCDE.

La liste de ces pays est généralement la suivante : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud (BRICS), Mexique, Indonésie, Turquie. Cette liste n'est pas figée et demeure imparfaite lorsque l'on y intègre des critères tels que les inégalités, la demande intérieure, la liberté d'expression...

Les entreprises n'hésitent guère à exporter/importer des biens et des services produits en dehors de leurs frontières de manière à créer de la valeur et à développer des avantages compétitifs, voire concurrentiels. De ce fait, les pays doivent acheter ailleurs ce qu'ils ne produisent pas, renforçant le phénomène de l'internationalisation. Ce recours à l'externalisation, même

sur des activités stratégiques, leur permet de transformer des coûts fixes en coûts variables.

Les achats, de la définition du besoin de l'entreprise à la gestion de la relation fournisseur, déterminent les sources optimales de biens et services à l'origine de la création de valeur pour l'entreprise.

La part des achats dans le chiffre d'affaires des entreprises est de plus en plus élevée, même si elle varie d'un secteur à un autre. Une étude du cabinet de conseil McKinsey en 2007 montrait que les achats pouvaient représenter jusqu'à 83 % dans la distribution et l'informatique, 80 % dans l'industrie automobile, 60 % dans l'équipement, 58 % dans la finance et 38 % dans la santé. Fort de ce constat, on comprend mieux pourquoi ceux-ci, et notamment les achats à l'international, occupent une place prépondérante dans les entreprises.

Cependant, le contexte global et plus particulièrement économique de ces dernières années amène les entreprises à appréhender leurs achats à l'international également en terme de risque. D'après l'Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization, ISO), le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Il est important de noter que la notion de risque comme elle est présentée par cette organisation apporte non seulement la vision positive à travers les opportunités qui peuvent découler des événements mais aussi l'aspect négatif – c'est-à-dire les dangers auxquels l'organisation doit éventuellement faire face.

Afin d'approcher au mieux la notion du risque nous l'aborderons comme « l'évolution des divers environnements impactant la rentabilité d'un projet ». Il fait donc référence à la combinaison de la probabilité d'événements et de sa conséquence. Une fois le risque identifié, il est mesuré généralement selon deux paramètres : la probabilité d'occurrence, c'est-à-dire la probabilité qu'un événement se réalise et la gravité ou l'importance de ce même événement. Le produit des deux paramètres donne la criticité évaluée sur des échelles variables.

En effectuant ces premiers constats, il semble important de répondre à la problématique de la maîtrise du risque pour réussir ses achats à l'international et plus particulièrement avec les émergents.

Cet ouvrage s'attache à :

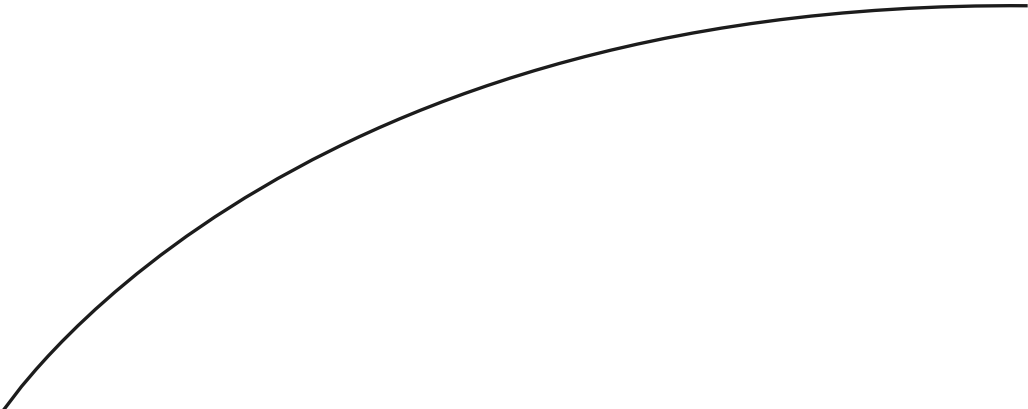
- recenser de manière exhaustive les risques potentiels qui apparaissent dans une situation d'achat à l'international : les risques endogènes, exogènes, externes et internes ;
- traiter particulièrement des échanges avec les pays émergents et particulièrement des BRICS. Les méthodes, les fiches pratiques et les outils présentés peuvent être utilisés et adaptés à d'autres pays ;

- proposer des pistes de réflexions et des solutions aux organisations confrontées à différentes menaces et divers types de risques ;
- mettre en avant des témoignages d'entreprises ou d'autres organisations, des avis d'experts afin de proposer un ensemble de bonnes pratiques.

L'ouvrage s'adresse à tout type d'organisation : les outils et méthodes développés sont applicables aux entreprises, au secteur public ou à la société civile (ONG, association...), à tous ceux qui sont amenés à acheter dans les pays émergents. Ils s'appliquent également aux différentes catégories et familles d'achats effectués par les organisations.

Chapitre 1

Les achats, fonction stratégique tournée à l'international



Executive summary |

►► **L'internationalisation des entreprises** s'est accélérée avec le renforcement des services achats et le développement de l'externalisation. Les pays émergents, en offrant aussi bien des perspectives de croissance que des avantages comparatifs, sont véritablement devenus des zones de prospection privilégiée des entreprises. Ce nouveau positionnement conduit ces dernières à maîtriser au mieux leurs relations avec de nouveaux partenaires et à mesurer également les risques auxquels elles peuvent être confrontées.