



Centre des affaires
internationales
LAVAL TECHNOPOLE

Approvisionnement à l'international

UNE APPROCHE STRATÉGIQUE

Les 14 défis de l'approvisionnement dans les pays émergents

1. Trouver des fournisseurs fiables
2. Faire respecter les échéanciers de livraison
3. S'assurer de la qualité constante des produits
4. Exercer un contrôle de la qualité
5. S'ajuster aux impacts des achats à l'étranger sur le fonds de roulement
6. Prévenir et gérer les crises qui suivraient la faillite du fournisseur
7. Protéger sa propriété intellectuelle
8. Obtenir l'exclusivité
9. Communiquer efficacement
10. Établir de bonnes relations de partenariat (Guanxi en Chine, par exemple)
11. Composer avec des ressources financières limitées
12. Pallier le manque d'expérience des ressources humaines en gestion des activités internationales
13. Consacrer suffisamment de temps à la gestion du processus d'approvisionnement
14. Sous-estimer les difficultés que présente le processus d'achat

Cette fiche a été réalisée en collaboration avec M. Pierre Farah-Lajoie.

Pierre Farah-Lajoie est l'auteur du livre
« Comment implanter une Chaîne d'approvisionnement internationale de classe mondiale ».



Ceci
n'est pas
chinois

C'est Desjardins & Cie
C'est une façon de traduire en bénéfices
vos transactions internationales.

Desjardins
Conjuguer avoirs et être

Pour les entreprises conquérantes



Centre des affaires internationales
LAVAL TECHNOPOLE

1555, boul. Chomedey, bureau 100
Laval (Québec) H7V 3Z1 CANADA
Téléphone : 450 978-5959
Télécopieur : 450 978-5970
Courriel : info@lavaltechnopole.com
www.lavaltechnopole.com/cait

Le Centre des affaires internationales
de LAVAL TECHNOPOLE reçoit l'appui
financier de :



Canada

Immeuble Centropolis
2990, avenue Pierre-Péladeau, bureau 410
Laval (Québec) H7T 3B3 CANADA
www.dec-ced.gc.ca



Québec

Direction régionale de Laval
705, chemin du Trait-Carré, RC-30
Laval (Québec) H7N 1B3 CANADA
www.mdeie.gouv.qc.ca

Partenaire

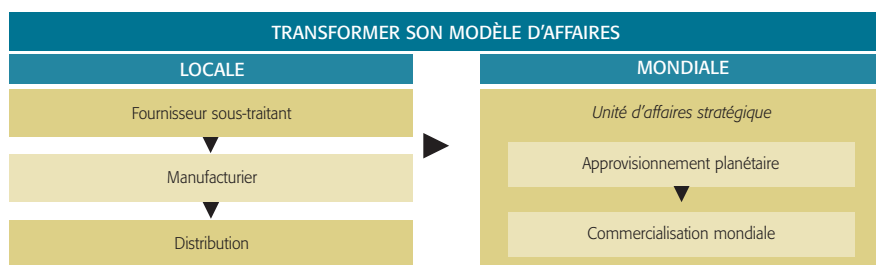
Desjardins Centre financier aux entreprises
2550, boulevard Daniel-Johnson, bureau 210
Laval (Québec) H7T 2L1 CANADA
www.desjardins.com



Que l'on parle de chaîne d'approvisionnement ou de commerce d'intégration, l'approvisionnement constitue une fonction stratégique au sein d'une entreprise. Dans une économie mondialisée, il est essentiel, pour les entreprises qui souhaitent se développer, de traiter avec des fournisseurs de pays étrangers. Si vous souhaitez définir votre stratégie d'approvisionnement à l'international, cette fiche vous servira d'aide-mémoire.

1 La planification stratégique des achats

Dans l'environnement mondial actuel, l'innovation ne doit plus se faire uniquement au sein de l'entreprise, mais doit également s'étendre aux grandes chaînes d'approvisionnement¹. Pour être compétitive sur les marchés internationaux, l'entreprise doit désormais intégrer une chaîne de valeur misant sur l'approvisionnement à l'international. Ainsi, la PME doit songer à passer d'une stratégie locale à une stratégie mondiale. Pour ce faire, elle devra envisager de transformer son modèle d'affaires pour devenir une unité d'affaires stratégique.



2 L'impact des achats à l'étranger sur l'efficacité de l'entreprise

Acheter à l'étranger a des répercussions sur toutes les fonctions de l'entreprise. Les responsables concernés doivent être sensibilisés aux impacts que les achats effectués auprès de nouveaux fournisseurs pourraient avoir sur les délais de livraison, l'emballage, les méthodes de paiement, l'étiquetage ou la production, notamment.

3 Avant de passer une commande

S'assurer d'un approvisionnement efficace

Une fois qu'on a décidé de s'approvisionner chez des fournisseurs étrangers, généralement dans des pays émergents, le processus d'acquisition doit faire l'objet d'une démarche structurée qui permet de réduire les risques. Nous présentons, ci-dessous, seize étapes de la première phase d'un processus d'achat à l'international, qui mène à la première commande.

- Affecter un responsable au projet
- Informer et intéresser le personnel de l'entreprise de la stratégie qui est mise en place
- Spécifier les données techniques du produit
 - Utiliser le système métrique
 - Fournir les dessins et les tolérances désirées
 - Préciser les normes techniques à respecter (CSA, UL, ASTM, etc.)

- Traduire les spécifications dans la langue du fournisseur si sa connaissance de l'anglais est faible
- Définir les critères de contrôle de la qualité
- Trouver des fournisseurs potentiels (voir l'encadré ci-contre)
- Vérifier leur intérêt à soumettre des offres
- Envoyer les spécifications techniques aux fournisseurs potentiels intéressés
- Expédier les échantillons aux fournisseurs potentiels intéressés
- Obtenir des soumissions des fournisseurs potentiels intéressés
- Négocier avec les fournisseurs potentiels intéressés
 - Le prix actuel (préférentiellement FCA, FOB ou CPT)²
 - La composition des prix
 - Une formule de variation de prix
- Évaluer la capacité des fournisseurs potentiels intéressés
 - Les procédés qu'ils utilisent et leur capacité de production
 - La ou les technologie(s) en place
 - Leur système de contrôle de la qualité
 - La composition de leur service d'ingénierie
 - Les logiciels qu'ils utilisent
- Obtenir les premiers échantillons du fournisseur sélectionné
- Déterminer les prix DDP (rendu droits acquittés)²
- Approuver les échantillons
- Passer une première commande

Comment trouver des fournisseurs et des sous-traitants à l'international?

La recherche de fournisseurs à l'international peut paraître difficile à cause de la distance et des différences entre les cultures d'affaires. Voici quelques sources utiles pour entreprendre une démarche en ce sens :

- **foires** commerciales au Québec ou à l'étranger;
- **associations** qui regroupent des fournisseurs (ex. : www.caq.qc.ca);
- recherches dans **Internet** et visites de sites spécialisés (ex. : www.alibaba.com);
- **veille** technologique et commerciale;
- procédures **d'appel d'offres**;
- **réseaux de contacts**, connaissances;
- **missions exploratoires**.

Gérer la commande et en assurer le suivi

La deuxième phase du processus d'achat consiste à gérer les commandes jusqu'à la livraison des produits.

1. La gestion de la qualité

Pour minimiser les risques de recevoir des produits non conformes, l'acheteur doit établir clairement les spécifications techniques des produits et les limites de tolérance, et préciser quels matériaux doivent entrer dans leur fabrication. Cette information doit être bien comprise par le nouveau fournisseur. Il faut prendre le temps de bien expliquer ses attentes, car souvent, les standards de qualité dans les pays émergents peuvent différer de ceux en vigueur dans les pays industrialisés.

Si un nouveau fournisseur n'a jamais fabriqué de produit semblable à celui qu'on lui commande, on doit faire inspecter la marchandise avant son départ de l'usine. L'acheteur peut se charger lui-même de cette inspection, mais il est généralement moins coûteux de confier cette tâche à une firme d'inspection internationale ou à l'entreprise chargée des achats, le cas échéant.

2. Une livraison ponctuelle

Pour s'assurer de recevoir les produits au moment voulu, il faut connaître la capacité de production des fournisseurs potentiels. Par exemple, si notre commande ne représente qu'un faible pourcentage de la production du fournisseur, celui-ci pourrait préférer traiter d'abord les commandes de ses plus gros clients. Cette situation risquerait d'entraîner un retard dans la livraison de nos produits. Par ailleurs, communiquer régulièrement avec le fournisseur l'aidera à planifier ses achats de matières premières et ses activités de fabrication. Le transport est un autre aspect dont il faut tenir compte. On doit planifier les délais de livraison en prenant en considération l'éloignement ou la possibilité d'un engorgement portuaire.

3. Le paiement des fournisseurs

Il n'est pas rare qu'un nouveau fournisseur demande un paiement par crédit documentaire (L/C), ou une avance de fonds de l'ordre de 30 % au moment de la commande et le solde quand les conteneurs quittent le port de chargement. Afin de se protéger, il vaut mieux s'assurer de l'honnêteté du fournisseur et mettre en place un système d'inspection dans le pays d'origine avant de passer la première commande.

² Pour plus d'information sur les Incoterms, veuillez vous référer à la fiche **LA LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION À L'EXPORT**.

4 Un ou plusieurs fournisseurs?

L'approche « **mise en concurrence** » : l'entreprise choisit plusieurs fournisseurs. Cette approche permet d'obtenir de meilleurs prix et minimise les risques de rupture de stock. Elle offre par ailleurs une certaine indépendance et permet de conserver des relations plutôt formelles avec les fournisseurs. Cependant, la mise en concurrence peut engendrer une augmentation des coûts de transaction (négociation, frais de contrat, absence d'économies d'échelle, etc.), à moins que l'entreprise maîtrise les solutions de gestion électronique dans ce domaine (par exemple, les enchères inversées)³.

L'approche « **partenariat** » : l'entreprise choisit un seul fournisseur. Si on vise une collaboration durable et des liens étroits, c'est le meilleur choix. Cette approche favorise notamment des relations de confiance avec le fournisseur, ce qui permet de diminuer les coûts de transaction et d'obtenir des conditions avantageuses. Par contre, ce type de relation peut engendrer une dépendance et mettre l'entreprise en danger si le fournisseur éprouve des difficultés ou s'il est racheté par un concurrent.

5 Les achats à l'international comme levier de développement commercial

Faire des achats à l'étranger permet de faire la connaissance de nouveaux fournisseurs qui offrent peut-être des produits complémentaires aux nôtres. Ces produits peuvent représenter de bonnes occasions d'affaires. En effet, il arrive souvent que ces produits ne soient pas encore distribués en Amérique du Nord. L'entreprise peut donc mettre à contribution son réseau de distribution et ajouter ces produits à son offre.

L'entreprise peut par ailleurs utiliser le réseau commercial du nouveau fournisseur pour diversifier ses marchés. Cela constitue un bon tremplin pour la recherche de nouveaux clients.

6 Conclusion

La PME qui décide de s'approvisionner en Chine, ou ailleurs dans le monde, doit planifier sa stratégie et s'entourer des bonnes ressources, tout comme elle le ferait lors d'une démarche de commercialisation à l'international. L'approvisionnement à l'étranger est d'ailleurs devenu un incontournable pour l'entreprise qui souhaite connaître le succès à l'échelle mondiale.

Le Centre des affaires internationales de LAVAL TECHNOPOLE, soutenu par son réseau de partenaires, pourra accompagner l'entreprise lavalloise dans sa démarche.

³ Pour plus d'information, veuillez vous référer à la fiche **DÉVELOPPEZ VOS AFFAIRES INTERNATIONALES VIA INTERNET**.

¹ Selon une étude d'Industrie Canada, publiée en 2006, en collaboration avec les Manufacturiers exportateurs du Québec (MEQ) et la Société canadienne de la logistique (SCL) : http://www.ic.gc.ca/epic/site/dsib-logi.nsf/fr/h_pj002171.html