

**5^e édition 2016**

Le sourcing en 10 étapes

Guide à l'usage des importateurs

Stratégie, sourcing, produits, contrat, livraison,
contrôle qualité, transport, dédouanement,
communication, recrutement

Groupe Crédit du Nord



PLUS LOIN, AVEC VOUS

Banque Courtois Banque Kolb Banque Laydernier
Banque Nuger Banque Rhône-Alpes Banque Tarneaud
Société Marseillaise de Crédit Crédit du Nord

**BNP PARIBAS**

AUJOURD'HUI, ENTREPRISE EN RÉGION DEMAIN, MARCHÉS INTERNATIONAUX

Pour développer leur activité à l'international, nos clients disposent aux côtés de leur conseiller d'experts en commerce extérieur présents en régions.



Groupe Crédit du Nord  PLUS LOIN, AVEC VOUS

**Banque
Courtois**

**Banque
Kolb**

**Banque
Laydernier**

**Banque
Nuger**

**Banque
Rhône-Alpes**

**Banque
Tarneaud**

**Société
Marseillaise de Crédit**

**Crédit
du Nord**

Le sourcing en 10 étapes

Guide à l'usage des importateurs

5^e édition 2016

Jean-Claude Asfour, Pierre Charmillon, Amélie Dujaud-Momège et Daniel Recchia,
Carole Lax, Rodolphe Lucas, Laure Marcellin

Sous la direction de
Christine Gilguy
Rédactrice en chef

ÉDITEUR Sedec SA

29, rue de Clichy
75009 Paris - France
Téléphone : +33 (0) 1 53 80 74 00
www.lemoci.com
Directeur de la publication
Vincent Lalu

RÉDACTION

Rédactrice en chef : Christine Gilguy (31)
Grand reporter : François Pargny (23)
Ont collaboré à ce numéro : Venice Affre,
Jean-Claude Asfour, Pierre Charmillon,
Amélie Dujaud-Momége et Daniel Recchia,
Carole Lax, Rodolphe Lucas, Laure Marcellin
Maquette : Delphine Miot,
rédactrice graphiste (37)

Pour joindre votre correspondant par téléphone,
composez le +33 (0) 1 53 80 74 suivi
des deux derniers chiffres du poste.

PUBLICITÉ

Conseiller du Président :
Philippe Chebanec (10)
Directrice Conseil et Développement :
Karine Rosset
Tél. : +33 (0) 1 49 12 86 02
Chef de Publicité :
Camille Lebray (01)
Assistante commerciale et
responsable technique :
Cindy Colle (14)
Fax de la publicité : +33 (0) 1 49 70 12 69

MOCI EVENEMENTS

Directrice associée : Saskia Paulmier
+33 (0) 1 49 70 12 73

GESTION, ADMINISTRATION

Directrice générale adjointe :
Michèle Marcaillou

Directrice du marketing :
Victoria Irizar

Directeur de la fabrication :
Robin Loison

Webmaster :
Pierre Lalu

Comptabilité, gestion :
Évelyne Montecot (08), Valérie Perrin
Conception graphique : amarena
Impression
Imprimerie de Champagne
Rue de l'Etoile de Langres
ZI Les Franchises - 52200 Langres
Commission paritaire.
Publication n° 0916 T 81051
ISSN : 0026-9719. Dépôt légal à parution
L'adresse électronique des collaborateurs permanents
est : prenom.nom@lemoci.com

Copyright : toute reproduction, même partielle, des
textes et documents parus dans le présent numéro est
soumise à l'autorisation préalable de la rédaction
Magazine bimensuel.
Photos de couverture : Fotolia.com

Abonnement 1 an (24 numéros + Lettre
confidentielle + accès web limité)
285,88 euros TTC.

La Vie du Rail ou Le Moci

Service abonnements
29, rue de Clichy - 75009 Paris
Tél. : 01 49 70 12 20
Tarif étranger : nous consulter

AVANT-PROPOS P. 6

LES AUTEURS P. 8

ÉTAPE 1 LA STRATÉGIE P. 10

1/ Quels enjeux pour les achats à l'international ? p. 10

2/ Identifier les risques pour pouvoir s'en prémunir p. 11

3/ Structurer son plan d'action p. 12

4/ Évaluer les capacités et les besoins de l'entreprise : le diagnostic import p. 13

5/ Adapter l'organisation interne de l'entreprise p. 15

6/ Sélectionner ses marchés potentiels : la matrice Swot p. 16

7/ Optimiser l'utilisation des sources d'information p. 17

8/ Structurer sa prospection en intégrant les pratiques interculturelles p. 17

9/ Utiliser les outils marketing d'aide à la décision p. 19

10/ Rédiger un cahier des charges en intégrant les éléments logistiques p. 20

11/ Calculer un coût de revient import prévisionnel p. 21

12/ Contrôler ses actions grâce à des outils de pilotage opérationnels p. 22

ÉTAPE 2 LES FONDAMENTAUX DU SOURCING P. 26

1/ Les points de départ d'une démarche de sourcing p. 26

2/ Le choix du pays pour un « sourcing » donné p. 27

- 2.1 Critères de choix du pays « source »
- 2.2. Les sources d'information

3/ La recherche des fournisseurs locaux p. 29

- 3.1 Les places de marché
- 3.2 Les intermédiaires à l'importation

4/ L'évaluation des fournisseurs p. 31

ÉTAPE 3 MAÎTRISER SON PRODUIT P. 34

1/ De quoi s'agit-il ? p. 34

- 1.1 Comment se compose et se détermine une nomenclature douanière
- 1.2 Les règles de classement
- 1.3 Le renseignement tarifaire contraignant (RTC)

2/ Où a-t-il été fabriqué ? p. 40

- 2.1 La définition de l'origine non préférentielle
- 2.2 La définition de l'origine préférentielle
- 2.3 La déclaration d'origine sur facture (DOF)
- 2.4 Le renseignement contraignant sur l'origine (RCO)

3/ Combien vaut-il ? p. 44

- 3.1 Comment déterminer la valeur de son produit
- 3.2 Les différentes valeurs
- 3.3 Valeurs et Incoterms

ÉTAPE 4 VERROUILLER LE CONTRAT D'ACHAT P. 50

1/ Les spécificités des risques import p. 50

2/ Préparer le contrat p. 50

- 2.1 Clauses exigeant une rédaction spécifique à l'import
- 2.2 Les responsabilités du fournisseur : les garanties légales

3/ Les solutions de paiement p. 56

- 3.1 Ne pas oublier le risque de change
- 3.2 Choisir un mode de paiement

4/ Sécuriser la bonne exécution du contrat p. 68

- 4.1 Fondements juridiques à l'international
- 4.2 Les différents types de garanties

ÉTAPE 5 PRÉPARER SA LIVRAISON OBTENIR SA MARCHANDISE P. 78

1/ Choisir une règle Incoterms® ICC 2010 p. 78

- 1.1 Qu'est-ce qu'une règle Incoterms® ICC 2010 ?
- 1.2 Critère de choix n° 1 : maîtrise de ses achats et règles

Incoterms®ICC 2010

- 1.3 Critère de choix n° 2 : risque et règles Incoterms®ICC 2010
- 1.4 Critère de choix n° 3 : paiement et règles Incoterms®ICC 2010

2/ Choisir un commissionnaire de transport p. 83

- 2.1 Que faire lorsque l'on est un petit opérateur
- 2.2 Établir un cahier des charges
- 2.3 Critères de choix d'un prestataire
- 2.4 Assurer le suivi de la qualité

3/ Négocier l'emballage, les contrôles avant départ et les documents p. 87

- 3.1 L'emballage
- 3.2 Les contrôles avant départ
- 3.3 Les documents

ÉTAPE 6 CONTRÔLE, QUALITÉ ET CERTIFICATION P. 92

1/ Le cahier des charges client et les points de contrôle p. 93

2/ Les normes à respecter pour l'import dans l'UE p. 94

- 2.1 Les directives européennes
- 2.2 Les normes ISO

3/ Les moyens et organismes de contrôle p. 95

4/ Les litiges et les contrefaçons p. 96

- 4.1 Que faire en cas de litige ?
- 4.2 Que faire en cas de contrefaçon ?

ÉTAPE 7 CONTROLLER LE TRANSPORT P. 98

1/ L'introduction par la route p. 98

- 1.1 La préparation des produits
- 1.2 Les documents
 - 1.2.1 Le document de transport
 - 1.2.2 La douane
 - 1.2.2.1 Le DEB
 - 1.2.2.2 Procédures particulières pour les achats en Hongrie
 - 1.2.2.2 Procédures particulières pour les achats en Allemagne et au Luxembourg
 - 1.2.3 Les autres documents
- 1.3 Le chargement et/ou le déchargement
- 1.4 La facturation

2/ L'importation maritime p. 103

- 2.1 La préparation des produits
- 2.2 Les documents
- 2.3 Le chargement et/ou déchargement
- 2.4 La facturation

3/ L'importation en groupage en aérien p. 104

- 3.1 La préparation des produits
- 3.2 Les documents
- 3.3 Le chargement et/ou le déchargement
- 3.4 La facturation

4/ L'expédition en express p. 107

- 4.1 La préparation des produits
- 4.2 Les documents
- 4.3 Le chargement et/ou le déchargement
- 4.4 La facturation

ÉTAPE 8 DÉDOUANER SA MARCHANDISE P. 110

1/ Les formalités à l'importation p. 111

- 1.1 La prise en charge
- 1.2 Le magasin et aire de dépôt temporaire
- 1.3 L'arrivée au bureau de destination

2/ Les obligations déclaratives p. 113

- 2.1 Qui déclare ?
- 2.2 La responsabilité
- 2.3 Le support : Le document administratif unique (DAU)
- 2.4 Les procédures de dédouanement
- 2.5 La convention

3/ La dette douanière p. 116

- 3.1 Les droits et taxes
- 3.2 Le contingent d'achat en franchise
- 3.3 La liquidation

4/ Le choix du régime douanier p. 117

- 4.1 Le régime du transit
- 4.2 La mise en libre pratique (MLP)
- 4.3 La mise en libre pratique suivie d'une mise à la consommation (MAC)
- 4.4 L'admission temporaire
- 4.5 Le perfectionnement actif
- 4.6 La transformation sous douane
- 4.7 La destination particulière
- 4.8 L'entrepôt douanier de stockage

ÉTAPE 9 COMMUNIQUER À L'IMPORT P. 122

1/ Les moyens de communication p. 122

- 1.1 Le courriel
- 1.2 Quelques règles de rédaction
- 1.3 Le téléphone
- 1.4 La visioconférence
- 1.5 La visite sur place

2/ La négociation avec un fournisseur étranger : l'interculturel p. 125

- 2.1 La préparation
- 2.2 La négociation
- 2.3 Les aspects interculturels

3/ Les clés d'une négociation « win-win » p. 127

ÉTAPE 10 ACHETEUR : UN METIER, DES FORMATIONS P. 128

1/ Le poste achat: un élément clé à l'import p. 128

- 1.1 L'évolution de la fonction
- 1.2 Les différentes organisations

2/ Acheteur: un métier à part entière p. 130

- 2.1 La fonction d'acheteur
- 2.2 Les compétences pour exercer ce métier
- 2.3 Rayon d'action
- 2.4 L'éthique, les règles, la notion d'interculturel: profils et qualités requises

3/ Organiser le processus achat p. 133

- 3.1 Identifier et définir ses besoins
- 3.2 Rechercher des fournisseurs et lancer les appels d'offres
- 3.3 Analyser les offres
- 3.4 Négocier pour réduire les coûts
- 3.5 Signer le contrat

4/ Les formations p. 135

- 4.1 Les principales filières
- 4.2 Les diplômes

5/ Le recrutement p. 136

ANNEXE P. 138

POUR VOUS ABONNER

01 49 70 12 20

abonnement@lemoci.com - Toutes nos offres p. 47

Avant-propos

De l'enjeu d'optimiser et sécuriser son *sourcing* international

Le *Made in France* a le vent en poupe mais – et les deux sont compatibles – il ne doit pas faire oublier la très grande ouverture du pays, de ses entreprises et de ses consommateurs aux approvisionnements extérieurs ! La France, qui est le sixième importateur mondial et le troisième de l'Union européenne (2015), a ainsi importé pour environ 509 milliards d'euros (Mds EUR) de biens en provenance de quelque 242 états et territoires, selon les statistiques de commerce extérieur des douanes françaises.

La part de l'Union européenne (à 28), si elle reste prépondérante, tend à diminuer : 57,5 % des sources d'approvisionnement en 2015 (58,1 % en 2013). Inversement, poussée par l'ouverture des échanges et l'internationalisation croissante des chaînes d'approvisionnement, la part des pays tiers dans les achats de l'Hexagone se rapproche des 45 %, répartis entre différentes zones : 7,2 % d'Europe hors UE, 9,2 % d'Amérique, 16,9 % d'Asie, 4,5 % d'Afrique et 1,8 % du Proche et Moyen Orient.

Pour les quelque 120 000 à 130 000 opérateurs qui importent chaque année en France des matières premières, des produits semi-finis ou des produits finis prêts à consommer, maîtriser la chaîne d'approvisionnement internationale doit être un enjeu stratégique, essentiel à la compétitivité : celle qui repose sur le prix, bien sûr, mais pas seulement, celle qui repose aussi sur la qualité promise au marché. Dans le cas contraire, ce serait une négligence d'autant plus préjudiciable qu'à l'international, les risques à maîtriser sont nombreux et très évolutifs, et exposent tout autant les grandes que les petites entreprises. La perte d'exploitation et l'interruption de la chaîne logistique sont ainsi au top 10 des risques identifiés chaque année par le baromètre international des risques d'Allianz ⁽¹⁾.

L'impact du nouveau Code des douanes de l'Union (CDU)

Dans ce contexte, les entrepreneurs ne doivent pas traiter leurs opérations de *sourcing* et d'importation à la légère ! D'autant plus s'ils sont à la tête de PME qui ne peuvent se permettre de voir

une commande compromise par la défaillance d'un fournisseur lointain ou de payer plus cher un produit importé par le jeu des droits de douane du seul fait d'une mauvaise maîtrise des règles d'origine !

Après la réforme de la TVA import en France en 2015, après celle, au niveau européen, du Système de préférence généralisé (SPG), un fait nouveau devrait d'autant plus inciter cette année les opérateurs à soigner la gestion de leurs opérations à l'importation : l'entrée en vigueur dans toute l'Union européenne, le 1^{er} mai 2016, du nouveau Code des douanes de l'Union (CDU).

Quel est son impact sur les importateurs ? Destiné à simplifier la vie des entreprises de confiance, en particulier celle ayant le certificat d'opérateurs économiques agréé (OEA), le CDU mise sur la digitalisation des déclarations et des contrôles avec pour objectif de rendre l'Europe plus compétitive. Une période de transition s'est ouverte pour permettre à tous les pays de s'adapter : elle durera jusqu'à 2020 pour certains volets du CDU.

Tout au long du présent guide, les auteurs précisent à chaque fois que c'est nécessaire l'impact concret du nouveau CDU sur les règles et pratiques de l'importation.

À cet égard, poser les bonnes questions, apporter des réponses, alerter sur de nouvelles règles essentielles : c'est toute l'utilité de ce guide qui est rédigé et mis à jour par nos sept auteurs, tous des professionnels de terrain.

Étape par étape, nous y proposons à la fois une revue pratique des bases indispensables à tout professionnel, mais aussi les réponses concrètes, précises et concises à ses questionnements : stratégie, *sourcing* et recherche de fournisseur, maîtrise du produit (espèce, valeur, origine), contrat d'achat, aspects logistiques, contrôles qualité, transport, dédouanement, communication, recrutement de personnel dédié aux achats internationaux...

À l'international, rien n'est à négliger !

Christine Gilguy

(1) Allianz Risk Barometer 2016 sur www.agcs.allianz.com



AUJOURD'HUI, UNE SEULE CHOSE A CHANGÉ : TOUT.

Les défis les plus stimulants impliquent parfois de sortir du cadre des horaires de bureau classiques. Grâce à ses solutions de gestion des avantages à dimension humaine, ADP aide vos collaborateurs à prendre des décisions importantes en toute confiance.

Consultez notre site www.adp.com pour découvrir des solutions et services RH adaptés aux besoins de votre entreprise.



A more human resource.™

ADP et le logo ADP sont des marques déposées d'ADP, LLC.
ADP – A more human resource, est une marque de service d'ADP, LLC.
Copyright © 2015 ADP, LLC.

Gestion des talents | Gestion des avantages |
Optimisation des effectifs par Human Capital Management