

Réussir ses importations passe par une bonne organisation

A la lecture des précédentes "chroniques de l'importateur", il apparaît clairement que s'approvisionner de l'étranger est un métier à part entière. Les acheteurs, rodés aux rouages de l'achat intracommunautaire et nouvellement "invités" à se tourner vers les low-costs countries, l'apprennent souvent à leurs dépens. Or, les enjeux du grand Import sont tels qu'ils ne peuvent s'accommoder longtemps d'une approche improvisée.

Si internationaliser ses achats ou sa production est désormais un passage obligé... il est primordial que cela s'accompagne d'une professionnalisation de la démarche afin de supprimer, entre autres, tout risque de blocage des marchandises en douane ou bien de surcoût financier, qui compromettrait le choix de l'international.

1_Former les équipes à l'international

Afin de garantir la fluidité des flux, les acteurs de la chaîne Achats internationaux doivent notamment maîtriser tous les mécanismes et outils du commerce international sous l'angle exclusif de l'import. Une entreprise lyonnaise s'est récemment laissée imposer un crédit documentaire de la part de son fournisseur turc, ne sachant pas qu'elle dispose de solutions bien moins lourdes sur les plans administratif, logistique et financier pour rassurer son fournisseur quant à la bonne issue du paiement. La lettre de crédit stand-by est l'une d'entre-elles.

Or, l'import, de tout temps tabou, a longtemps été le parent pauvre des publications professionnelles et des formations. C'est heureusement bien moins le cas maintenant. Les universités, écoles de commerce et organismes de formations proposent désormais des sessions et cursus visant à être à l'aise dans ces nouvelles fonctions. 3 jours intensifs peuvent suffire pour acquérir les bons réflexes, supprimer les risques douaniers et s'assurer de la rentabilité des opérations.

2_Structurer le pôle Achats internationaux

Les services Import peuvent être, au même titre que les services Export, organisés selon la taille de l'entreprise, la diversité des familles de produits, le volume d'affaires à traiter et les spécificités des pays fournisseurs.

Plusieurs configurations sont possibles :

- Les entreprises démarrant à l'international et primo-importatrices : le pôle Achats domestiques prend en charge les opérations internationales.

- Les PME déjà exportatrices : une partie du pôle Export "migre" progressivement vers le pôle Import du fait des compétences techniques et linguistiques déjà présentes, en attendant la création d'un service ad-hoc lorsque le volume des commandes le justifiera.

- Les entreprises réalisant un chiffre d'affaires important à l'international : des pôles achats et ventes bien distincts, s'appuyant généralement sur un service logistique/douane chargé de gérer et organiser l'ensemble des flux internationaux.

Dans un contexte de réduction du temps de travail et de recherche de flexibilité dans les organisations, l'entreprise doit instaurer la polyvalence des équipes en confiant à chaque gestionnaire un "fonds de roulement" constitué de dossiers récurrents, aisés à traiter, mais aussi des dossiers complexes, requérant des compétences en techniques du commerce international. Ceci permettra à tout un chacun de ne pas perdre la maîtrise des rouages de l'international.

3_Elaborer une méthodologie Import

Cette polyvalence est facilitée par :

- la mise en place d'une méthodologie de travail entre les personnes du même service,
- l'élaboration de modes opératoires et de fiches d'instructions par fournisseur,
- des échanges entre acheteurs et approvisionneurs au sujet de toute nouvelle procédure ou réglementation pays. La réglementation douanière notamment ne couvre pas tous les cas de figure actuellement pratiqués par les entreprises importatrices. C'est le cas par exemple des opérations triangulaires qui nécessitent parfois d'interpréter la réglementation. D'où l'intérêt de diffuser au sein des équipes les solutions retenues.

4_Instaurer une collaboration sans faille entre tous les acteurs de la chaîne internationale

Si la collaboration est de mise entre acheteurs et approvisionneurs, elle doit désormais éga-

lement l'être entre le pôle Achats et le pôle Vente. Ces services ne peuvent plus travailler de manière cloisonnée. En effet, l'entreprise qui importe est généralement aussi exportatrice. Il est par conséquent indispensable de créer des passerelles entre les différents acteurs de la chaîne.

Que dire de ces acheteurs qui ont "omis" de signaler à leur commerciaux export que certains produits n'étaient plus fabriqués en France mais en Chine, faisant perdre ainsi la préférence tarifaire sur les produits CE à leurs clients suisses ? Ces derniers exigeant bien entendu une baisse des prix pour compenser l'augmentation des droits de douane ! Les directions générales sous-estiment l'impact sur leurs clients export des changements d'origine des fournisseurs. Ces mésaventures peuvent être évitées en créant une interface « douane » au sein de l'entreprise, maîtrisant tous les paramètres douaniers, les solutions d'optimisation et chargée d'orienter les acheteurs dans le choix des pays d'approvisionnement ou de sous-traitance, en fonction des pays où les produits finis seront réexportés. La mise en place d'outils informatiques créant des liens entre acheteurs et vendeurs doit contribuer à cette collaboration incontournable de nos jours.

Bien heureusement, à défaut de disposer d'une expertise "commerce international" en interne, l'importateur peut s'appuyer sur le réseau public, para-public et privé d'accompagnement à l'international : la Douane, Ubifrance, les CCI, la boîte à outils de Classe Export ou les cabinets de gestion import.



Madeleine Nguyen-The,
consultante-formatrice
en commerce international,
auteur de "Importer" Editions d'Organisation
2^e édition - www.international-pratique.com

Erratum : une coquille s'est glissée dans le titre de la dernière chronique de l'importateur du N° 148 de novembre. Dans le titre, il fallait lire « les éléments du prix de revient import » à la place de « organiser le transport en provenance des fournisseurs étrangers ».