



Université ABDERRAHMANE MIRA - Bejaia

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion

Département Des Sciences commerciales

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en Finance et Commerce international

THÈME

Les stratégies de mondialisation des entreprises agroalimentaires locales:
cas de CEVITAL (SPA)

Réalisé par :

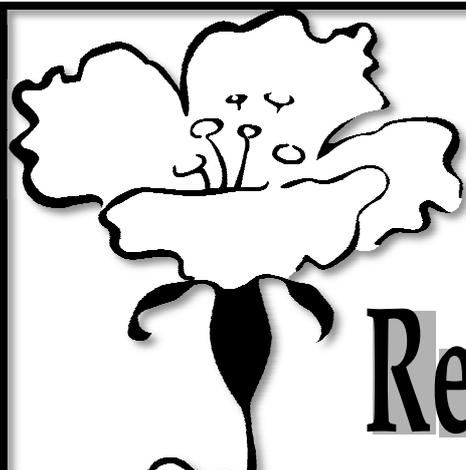
M^{elle} : CHEKLAT Karima

M^{elle} : HAICHEUR Lynda

Encadré par :

M^r. MAROUF. S

Promotion 2013



Remerciements



Nos remerciements les plus vifs s'adressent à notre promoteur M^r. MAROUF .S, pour sa disponibilité, sa serviabilité et ses précieux conseils qui ont contribué à l'aboutissement de ce mémoire.

Nos remerciements vont également à notre encadreur M^r. MADDI .A, au niveau de l'entreprise « CEVITAL » qui nous a aidé et consacré beaucoup de temps.



Dédicaces

*En signe de respect et de reconnaissance, je tiens
sincèrement à dédier ce modeste travail :*

A la mémoire de mon père et mes grands parents ;

*A ma très chère mère qui ma aidé, encouragé et elle été ma
source d'énergie.*

*A mes très chers frères, -Abd el-ghafour,Alla-eddine,Dhaya-
eddine et mon chéri Fahem.*

A toute ma famille de pré ou de loin ;

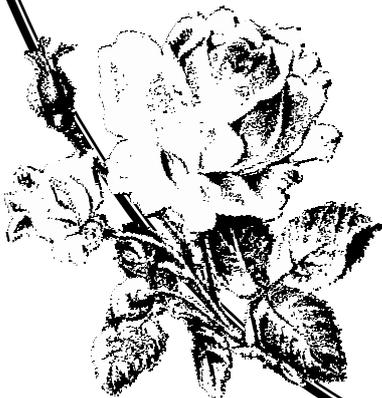
A mes meilleurs amis ;

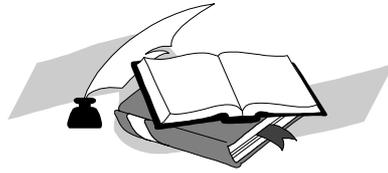
A mon binôme Karima et sa famille ;

A tout les étudiants de la promotion 2013 SEGC

*Et en fin a toute personne qui m'on soutenu et qui ont
participé à l'élaboration de ce modeste travail.*

Lynda 





Dédicaces

*En signe de respect et de reconnaissance, je tiens sincèrement
à dédier ce modeste travail :*

A ma très chère Maman et mon chère Papa ;

A mes sœurs que j'aime beaucoup : Lynda, Kanza, Sarah;

A tous (es) mes amis (es) : surtout Alissa, Djahida et Souad;

A mon binôme Lynda et sa famille ;

A toutes ma famille de pré et de loin

A Tous ceux qui vivent pour la recherche et le savoir

A Tous ceux qui auront l'occasion de lire ce travail

Karima



Sommaire

Liste des abréviations.....	
Introduction générale.....	1
Partie 1 : Mondialisation et stratégies d'exportation des entreprises	
Chapitre I : Mondialisation et stratégies des entreprises	6
Section1 : Mondialisation, commerce international et firmes transnationales	6
Section2 : Les stratégies des entreprises dans le cadre de la mondialisation	16
Chapitre II : La stratégie d'exportation : contenu, démarche et justification	35
Section 1 : Généralités sur les exportations	35
Section 2 : La démarche d'exportation	42
Partie 2 : Les stratégies d'exportation des entreprises agroalimentaires locales : Cas de Cévital.....	
Chapitre III : Présentation du complexe agroalimentaire CEVITAL	75
Section 01 : Présentation du complexe	75
Section 02 : Les capacités du complexe Cévital.....	83
Chapitre IV : La démarche d'exportation dans le cas de Cévital	87
Section 1 : La démarche d'exportation dans le cas de Cévital	87
Section 2 : Exemple d'une opération d'exportation au niveau de Cévital	93
Conclusion générale	98
Annexes	
Bibliographie	
Listes des tableaux et figures	
Tables des matières	

Liste des abréviations

- B/L: Bill of lading
- C. A: Complexe agroalimentaire
- CIV: International Commercial Terms
- CMR : La feuille de route internationale
- DAS : Domaine d'activité stratégique
- DIPP : Division international du processus productive
- EAE : L'enquête annuelle d'entreprise
- EIF : Les échanges intra firmes
- FCS : Facteurs clés du succès
- FFOM: Forces faiblesses opportunités menaces
- FTN : Firmes transnationale
- FMI : Le fonds monétaires international
- FOB : Free On Board
- GATT: Général Agreement on Tarif and Trade
- GE : Générique Electric
- IDE : Investissement direct à l'étranger
- IPS : L'inspecteur principal aux sections de douane
- L/C : La lettre de crédit
- LGAC: Learned Christensen Andrews et Guth
- LTA : La lettre de transport aérien
- OMC : L'organisation mondiale du commerce

- ORD : L'organe de règlement des différends
- PAF : Police des Aires et des frontières
- PME: Petites moyennes entreprises
- PNB : Produit national brut
- SCI : Société de commerce international
- SGE : Société de gestion export
- SIGAD : Système intégré d'information et de gestion automatisée
- SWOT: Strength Weakness Opportunity Threat

Bibliographie

Ouvrages :

- AMELON.J-L et CARDEBAT.J- M C, Les nouveaux défis de l'internationalisation, édition de boeck, Paris, 2010.
- BILLARD.L, Analyse des marchés et des risques-pays et stratégie de développement international de l'entreprise, édition upmf, France, P.65-70
- BELOTTI.J, transport international des marchandises, 2^{ème} édition.
- BENAMMER.J-M, Les techniques du commerce international, édition Techniplus, 1995.
- GERVAIS.M, stratégie de l'entreprise, 4^{ème} édition, ECONOMICA, Paris.1995.
- LEGRAND. G et Martini. H , Management des opérations de commerce international, éditions DUNOD, Paris, 2003.
- MARCHTER.U, Management stratégique, édition Bréal, 2007.
- MEZGHANI. L, Politique et Stratégie de l'Entreprise, 3ème Édition STRATEGOR, 1997.
- PASCO-BERHO.C et LE STER-BEAUMEVIELLE. H, Marketing international, édition Dunod, Paris, 2008

Mémoires :

- B.ZAOUCH, « Les stratégies territoriales des PME entre dynamique de spécialisation et d'agglomération », Mémoire de master en management économique des territoires et entrepreneuriat, Université de Bejaia,2010.
- M.LECERF, « Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation », thèse de doctorat en Sciences Economiques, l'Université de Paris I-Panthéon -Sorbonne, 2006.
- Y.MORSLI et H.GUARROUT, « Procédure à l'exportation cas du complexe agroalimentaire Cévital », Mémoire de licence en économie, Université de Bejaia, 2011

Sites internet :

-<http://sesfaciles.fr/mobile/cours/chapitre-8-internationalisation-des-echanges-et-mondialisation/>

-http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/Pages/export_entry_strategy.aspx

-www.worldbank.org/depweb/french/beyond/global

- Le cour de commerce international. (2008). Consulté le 04 12, 2013, sur Doc-etudiant.fr: <http://www.Doc-etudiant.fr>

-Commerce international. (2008, 05 23). Consulté le 2 28, 2013, sur trader-fiance: <http://economie.trader-fiance.fr>

-BELHARETH, M. (2008-2009, 08 13). institut superieur de gestion de sousse, Master recherche en finance et commerce international. Consulté le 02 18, 2013, sur le cour de commerce international et accords commerciaux: <http://www.isgf.mu.tn>

-Politique et international. (2010, 11 27). Consulté le 01 25, 2013, sur L'OMC et la Mondialisation: <http://www.dissertationsgratuite.com>

-Y.BOYER. (2004). Consulté le 1 25, 2013, sur chapitre 13: stratégies internationaux des entreprise: <http://www.palissy47.info>

-H.Mintzberg, H., & Learned, C. M. (1982, 07 11). la démarche stratégique. Consulté le 06 02, 2013, sur <http://www.Sabber.fr>

-J.Hassainya., K.-R. E. (2001, 08 2). analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agroalimentaire. Consulté le 02 22, 2013, sur <http://om.cih.eam.org>

-H.Mintzberg, H., & Learned, C. M. (1982, 07 11). la démarche stratégique. Consulté le 06 02, 2013, sur <http://www.Sabber.fr>

-Finance et économie. (2010, 09). Consulté le 01 22, 2013, sur La stratégie de la spécialisation : <http://www.dissertationsgratuites.com>

-CGO-management. (2010). Consulté le 02 11, 2013, sur chapitre 9: Stratégies globales et stratégie de domaines: <http://cgo.molier2010.e-monsite.com>

-Institut national de la statistique et des études économiques. (2010, 12 22). Consulté le 03 28, 2013, sur exportation: <http://www.insee.fr>

-Y.BOYER. (2004). Consulté le 1 25, 2013, sur chapitre 13: stratégies internationales des entreprises: <http://www.palissy47.info>

-C.MADON. (2009, 11). La facture commerciale export. Consulté le 03 20, 2013, sur <http://www.yonne.cci.fr>

-Liste de colisage utile pour chercher quelques choses de particulier, Master en commerce international. (s.d.). Consulté le 01 09, 2013, sur Liste de colisage : export.reingex.com

-Maîtriser les échanges internationaux. (s.d.). Consulté le 01 04, 2013, sur Instruments et techniques de paiement: <http://www.perpignan.cci.fr>

-Maîtriser les échanges internationaux. (s.d.). Consulté le 01 04, 2013, sur Instruments et techniques de paiement: <http://www.perpignan.cci.fr>

Autres :

- PROFORMA_Fr.DOC, Page 1.

-Bulletin d'information statistique, N° 21,2011

-Chambre du commerce et d'industrie de la Soummam- Bejaia.

-Le cours de l'assurance, Master 2,2013

Introduction générale

L'une des problématiques majeures pour les entreprises au cours des dernières années consiste en un accroissement permanent de la maîtrise de leur environnement. Le phénomène de mondialisation joue donc un rôle majeur sur l'activité des firmes. Le commerce, les technologies, la vie sociale et culturelle ainsi que le fonctionnement des structures politiques dans les différentes parties du monde sont aussi affectés et soumis à ce mécanisme de transformation. La scène économique mondiale a donc subi un grand nombre de modifications importantes. Aujourd'hui, les PME à vocation exportatrices sont évidemment touchées par ces transformations environnementales, mais aussi les PME qui n'avaient à l'origine qu'une vocation nationale (Lecerf, 2006).

Le processus de mondialisation est caractérisé par le phénomène d'internationalisation, c'est-à-dire l'ouverture croissante des économies aux échanges extérieurs de biens et de services, mais aussi de capitaux. Cette tendance à l'ouverture s'observe traditionnellement par la part des exportations dans la production nationale. Mais elle se manifeste aussi par des flux d'investissement à l'étranger et par une activité croissante des entreprises multinationales depuis la fin du XIX^{ème} siècle et encore plus depuis la fin des années 1980.

L'OCDE (Organisme de coopération et de développement économique) a caractérisé le processus de mondialisation en trois étapes. La première, l'internationalisation, est liée au développement des flux d'exportation. La deuxième, la transnationalité, à celui des flux d'investissement et des implantations à l'étranger. La troisième, ou globalisation, correspond à la mise en place de réseaux mondiaux de production et d'information¹.

Dans un contexte de mondialisation de la concurrence et des marchés, l'entreprise est obligée, plus que dans le passé, de définir une stratégie d'adaptation et/ou de modification de son environnement, condition de sa compétitivité et de sa viabilité.

La stratégie peut être définie comme l'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décision, délibéré et anticipatif. C'est par lui que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue – et réalloue – ses ressources rares. C'est par lui aussi qu'elle fixe les buts à atteindre et les normes du succès ou de la victoire. Cela suppose également une connaissance des modèles d'analyses stratégiques et un choix entre plusieurs grandes options stratégiques (ZAOUCH, 2010).

¹ <http://sesfaciles.fr/mobile/cours/chapitre-8-internationalisation-des-echanges-et-mondialisation/>

Introduction générale

Dans un monde concurrentiel, la stratégie vise essentiellement à conduire l'évolution de l'entreprise en vue de développer sa performance et d'éviter son déclin par vieillissement, manque d'initiative, perte de la maîtrise commerciale, technologique ou économique. L'entreprise augmente sa performance et sa compétitivité lorsqu'elle peut s'insérer dans un processus cumulatif de développement dont elle est à la fois le moteur et le résultat.

Toute entreprise qui produit des biens ou services peut exporter son savoir faire, ou plus exactement, faire l'expérience d'exporter son savoir faire. Parmi les entreprises qui franchissent le cap de l'export, toutes n'ont pas réussi à inscrire leurs opérations internationales dans la durée. Certaines ont échoué pour des raisons diverses : mauvaises connaissances de l'environnement économique et culturel, sous-estimation des risques et obstacles de l'export, surestimation du savoir faire et des compétences, insuffisance de ressources financières.

A l'inverse, les entreprises qui ont réussi à s'établir durablement à l'international ont diagnostiqué leurs forces et faiblesses et par la même occasion fait le point sur leurs capacités de développement export. Ainsi dotées d'une stratégie judicieuse et cohérente, bon nombre de PME/PMI ont considérablement augmenté leurs chiffres d'affaires et leur notoriété grâce à l'export ; preuve que la réussite à l'export et le développement international n'est pas l'apanage des grands groupes internationaux. En tout état de cause, l'export peut être un formidable levier de croissance pour les entreprises.

L'exportation d'un produit fini ou d'un service ne constitue qu'une des diverses stratégies de pénétration des marchés étrangers. Certains facteurs comme des frais de transport considérables ou des tarifs douaniers élevés peuvent nuire à la compétitivité de l'entreprise sur un marché étranger. Il existe d'autres alternatives. Ainsi, en plus d'expédier le produit fini, l'entreprise peut :

-Concéder des licences de conception ou d'implantation technologique, investir dans une succursale et former un consortium avec une entreprise du pays qui l'intéresse.²

La stratégie à adopter peut varier selon les pays et les marchés régionaux auquel l'entreprise s'intéresse. Par exemple, il peut être facile de vendre des produits aux États-Unis, mais plus difficile de les vendre en Asie du Sud-est en raison des frais de transport élevés et des coûts d'adaptation du produit. Dans ce cas, il peut être plus logique de former un consortium pour fabriquer le produit dans la région. Un placement en propriété exclusive dans

² http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/Pages/export_entry_strategy.aspx

une succursale étrangère pourrait constituer la meilleure façon d'atteindre les objectifs de l'entreprise dans la région.³

La meilleure stratégie d'accès à un marché est celle qui permet d'optimiser la compétitivité du produit sur ce marché. Il faut tenir compte des facteurs suivants pour déterminer les chances de succès sur le marché-cible:

- Existence ou non de barrières tarifaires au commerce ;
- Frais d'adaptation du produit aux exigences locales ;
- Fluctuations du cours des devises ;
- Frais de transport.

Parmi les différents stratégies, celle qui retient le plus notre attention est la stratégie d'exportation. Ce choix se justifie par le fait que l'Algérie est un pays mono-exportateurs (les hydrocarbures représentent 98% des exportations totales), et que pour développer les exportations hors hydrocarbures, l'Etat a engagé une réflexion et une politique depuis les années 1990. Hélas, le constat est toujours le même: où est le problème ? Pourquoi cette incohérence entre le discours et la réalité ? Ainsi, c'est dans la perspective de mieux comprendre les raisons de l'incapacité de l'industrie algérienne à se développer sur le marché mondial, que nous nous sommes intéressés, d'abord aux stratégies de mondialisation des entreprises et ensuite à certains cas de réussite en Algérie notamment dans le secteur agroalimentaire.

Le choix de ce secteur n'est pas accidentel. Il représente, au niveau national, 30% des PME industrielles⁴, 53% et 40% de la production et de la valeur ajoutée brutes de l'industrie hors hydrocarbures respectivement⁵. Les exportations hors hydrocarbures, qui restent toujours marginales, avec seulement 2,93% du volume global des exportations soit l'équivalent de 2,15 milliards de dollars US, ont enregistré une augmentation de l'ordre de 41% par rapport à 2010. En 2011, les groupes de produits exportés en dehors des hydrocarbures sont constitués essentiellement par des demi-produits qui représentent une part de 2,15% du volume global des exportations (soit l'équivalent de 1,58 milliard de \$US), des biens alimentaires avec une part de 0,49% (soit 356 millions de \$US), des produits bruts avec une part de 0,22% (soit 160

³ http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/Pages/export_entry_strategy.aspx

⁴ Au 31/12/2010, l'Algérie compte 619 072 PME qui emploient plus de 1 626 mille personnes (557 PME sont publiques et emploient 48656 personnes). Près de 60% des PME privées sont des personnes morales dont 61228 sont industrielles soit 16,58 % (PME agroalimentaires : 18394) (Source : Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, bulletin d'information N°18).

⁵ Source : ONS, 2004

millions de \$US et enfin des biens d'équipements industriels et des biens de consommations non alimentaires avec les parts respectives de 0,05% et 0,02%⁶.

Parmi les entreprises qui exportent dans la willaya de Bejaia citons : Sarl Ibrahim et fils (IFRI), Set Toudja , SPA la Belle ,Sarl Alcost⁷.

Dans le cadre de ce travail, notre objectif est de comprendre les secrets de cette réussite à l'international. Ainsi nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

Comment les entreprises agro alimentaires locales ont elles réussi à exporter? Quelle est la démarche utilisée? Ont-elles rencontré des problèmes?, Quelle est la stratégie suivie par ces entreprises ?, Quelles sont les causes qui poussent les entreprises à s'internationaliser? Et Quels sont les risques liés à l'exportation ?

Notre sujet de recherche est basé sur un certain nombre d'hypothèses. En effet, les raisons qui poussent les entreprises à exporter sont nombreuses. Parmi celles-ci citons :

- Saturation des marchés domestiques,**
- Accès à des ressources bon marché,**
- Economies d'échelle,**
- Prolongement du cycle de vie des produits,**
- Répartition du risque-pays.**

Etant donné l'importance du sujet, nous avons opté pour le choix de thème portant sur l'étude d'une démarche d'exportation au sein d'une entreprise privé qui est particulièrement distinguée ces dernières années et qui est le complexe agroalimentaire Cévital de Bejaia.

Pour répondre aux questions posées, nous avons opté pour une démarche méthodologique divisée en deux principales étapes qui se sont traduites par la rédaction de deux parties complémentaires :

1– une revue de la littérature sur la question des exportations et de la stratégie des entreprises dans le cadre de la mondialisation. Cette étape a donné naissance à la rédaction de

⁶ Bulletin d'information statistique, N° 21,2011

⁷Chambre du commerce et d'industrie de la Soummam- Bejaia.

Introduction générale

la première partie. Cette dernière est composée de deux chapitres : le premier traite de la mondialisation et des stratégies des entreprises, le second aborde la stratégie d'exportation.

2 – une enquête de terrain à savoir une étude d'un cas à travers un stage d'observation et de collecte d'information au sein de l'entreprise Cévitel. Durant ce stage, nous avons aussi réalisé des entretiens avec le personnel et les cadres de Cévitel qui nous amène à trouver des réponses, et la confirmation ou l'infirmité de nos hypothèses de départ. Cette étape s'est traduite par la rédaction de la deuxième partie. Cette dernière est divisée en deux chapitres : le premier traite : de la présentation du complexe agroalimentaire, le second aborde : la démarche d'exportation dans le cas de Cévitel.

Introduction

Les dernières décennies ont été marquées par l'extension du libre-échange, comme principe devant régir le commerce international, suite aux accords de l'Uruguay Round et à la création de l'OMC, successeur du GATT, à la création de zones de libre échange et d'unions douanières. On parle de plus en plus de mondialisation des échanges de capitaux, de produits et de services. Dans ce nouveau contexte concurrentiel, la compétitivité devient un impératif incontournable auquel les nations et les firmes doivent répondre sous peine de voir leurs produits déclassés par ceux d'autres nations et firmes plus performantes.

Section1- Mondialisation, commerce international et firmes transnationales

1.1. La mondialisation et commerces international

1.1.1 La mondialisation : de quoi s'agit-il ?

Le terme « mondialisation » désigne l'interdépendance croissante des pays qui résulte de l'intégration de plus en plus prononcée du commerce, de la finance, des personnes et des idées au sein d'un seul et même marché mondial. Les échanges internationaux et les flux d'investissement transfrontaliers sont les principaux éléments de cette intégration.

Le processus de mondialisation a débuté après la Seconde Guerre mondiale, sous l'effet de deux facteurs principaux. Le premier concerne les progrès technologiques et la réduction des coûts de transport, de communication et de calcul électronique qu'ils ont permise, au point qu'il est souvent économiquement faisable pour une firme de localiser diverses parties de son cycle de production dans des pays différents. L'autre facteur est lié à la libéralisation croissante des marchés financiers et commerciaux : des pays toujours plus nombreux refusent en effet de protéger leur économie de la concurrence ou de l'influence de firmes étrangères au moyen de tarifs douaniers et de barrières non tarifaires telles que contingents d'importation, mesures de limitation des exportations et prohibitions légales. Un certain nombre d'institutions internationales fondées au lendemain de la Seconde Guerre mondiale notamment la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI) et l' Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), auquel a succédé en 1995 l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ont contribué pour beaucoup à promouvoir le libre-échange au lieu du protectionnisme¹.

¹ www.worldbank.org/depweb/french/beyond/global

La mondialisation c'est l'émergence d'un marché mondial des biens et des services

Il n'y a pas d'autre définition que celle-là. Il ne faut pas confondre mondialisation, c'est-à-dire existence d'un marché des échanges de biens, de services, de personnes et de capitaux à l'échelle mondiale et délocalisation qui ne s'applique qu'à un processus univoque de transfert de la production de biens et de services d'un pays dans un autre. Or, derrière le mot «mondialisation» l'opinion publique entend «délocalisation» des seules productions manufacturées.

Il ne faut pas non plus confondre mondialisation et globalisation. Cette dernière notion s'appliquant essentiellement aux flux financiers et à l'absence quasi-totale de frontières pour les mouvements de capitaux. C'est le mot aussi qui est désormais employé à Davos, sans doute pour ne pas employer les mêmes termes que ceux employés à l'autre bout du monde.

1.1.2. Le commerce international

Composante essentielle de la mondialisation, le commerce international est l'ensemble des activités commerciales requises pour produire, expédier et vendre des biens et des services sur la scène internationale. Le droit des opérations de commerce international est formalisé par les incoterms².

Le commerce international annuel est mesuré par la somme des exportations mondiales de biens et de services, qui est naturellement égale à la somme des importations.

Sont inclus dans la notion de commerce international les concessions de licences et les investissements (IDE – Investissements Directs Etrangers)³.

La théorie du commerce international est une application de l'analyse économique aux phénomènes spécifiques des relations économiques entre pays en tenant compte des frontières géographiques, des barrières commerciales et de la mobilité des facteurs.

²le cour de commerce international. (2008). Consulté le 04 12, 2013, sur Doc-etudiant.fr: <http://www.Doc-etudiant.fr>

³commerce international. (2008, 05 23). Consulté le 2 28, 2013, sur trader-fiance: <http://economie.trader-fiance.fr>

On distingue entre la théorie pure ou réelle et la théorie monétaire du commerce international. La première analyse les transactions qui portent uniquement sur les biens et services sans tenir compte des flux monétaires, de change ou de crédit. Elle cherche à identifier les déterminants structurels, quantitatifs et sélectifs du commerce international et essaye d'en déduire les incidences en termes de bien-être sur les pays échangistes.

La deuxième analyse les déterminants de la balance des paiements à travers l'apport extérieur. Les variables centrales sont le taux de change, le niveau général des prix, les revenus qui sont elles-mêmes influencées par le commerce international. On examine aussi la compatibilité entre l'équilibre extérieur et l'équilibre intérieur, l'efficacité des politiques monétaire et fiscale dans les économies ouvertes en tenant compte de l'importance et de l'élasticité des mouvements de capitaux entre les pays concernés⁴.

1.1.3. L'organisation mondiale du commerce (OMC)

1.1.3.1 la création de l'OMC

Au départ son nom, le GATT (Général Agreement on tariff and Trade), il a été créé en 1947.

Il avait pour but de libéraliser le commerce des biens et des services et de créer une législation pour régler les conflits commerciaux. Pour fonctionner le GATT édicte un certain nombre de règles :

- La règle de Non discrimination \Rightarrow on ne doit pas favoriser une nation par rapport à une autre ;
- Le principe de la concurrence loyale \Rightarrow les économies ne doivent pas recevoir de subventions des états ;
- Le dumping est interdit ;
- Il faut diminuer les droits de douane.

⁴ BELHARETH, M. (2008-2009, 08 13). institut supérieur de gestion de sousse, Master recherche en finance et commerce international. Consulté le 02 18, 2013, sur le cours de commerce international et accords commerciaux: <http://www.isgf.mu.tn>

1994, suite aux accords de Marrakech le GATT se transforme en OMC. En plus des biens et des services, les accords portent sur la Propriété Intellectuelle (les brevets, le cinéma, la littérature). L'OMC est une instance permanente qui siège à Genève, elle a créé l'Organe de Règlement des Différends (ORD) afin de régler les éventuels conflits commerciaux.

1.1.3.2 Les avantages de l'OMC

- En élaborons des règles pour favoriser le libre échange cela permet de stimuler les échanges commerciaux ce qui est bénéfique pour la croissance de l'ensemble des pays.
- La coopération économique entre les pays renforce le maintien de la paix.
- Les règles concurrentielles réduisent les rapports de force qui pourraient exister.
- Il ya plus d'égalité entre les nations, car lorsqu'il ya une vote on applique le principe, un pays=une voix, quelque soit son poids économique.

1.1.3.3 Les limites de l'OMC :

Les pratiques de l'OMC sont fortement décriées par les altermondialistes. Reproche :

- Le pouvoir de décision appartient toujours aux pays riches, dans la mesure où 80% des personnes travaillant à l'OMC provient des pays développés.
- Ils mettent en avant le fait que les sanctions applicables par l'OMC sont beaucoup trop lentes en œuvre.
- Les politiques défendent les intérêts commerciaux au détriment de l'homme et l'environnement⁵.

1.2. Firmes transnationales et mondialisation

Les entreprises sont un des acteurs essentiels de la mondialisation de l'économie. Cependant, si les firmes transnationales sont le vecteur principal de la mondialisation, elles ne la maîtrisent pas forcément.

Nous verrons d'abord ce que sont les firmes transnationales (FTN) et comment elles contribuent au développement des échanges internationaux. Nous présenterons ensuite quelles

⁵ politique et international. (2010, 11 27). Consulté le 01 25, 2013, sur L'OMC et la Mondialisation: <http://www.dissertationsgratuite.com>

sont les stratégies qu'elles peuvent développer pour profiter au mieux de la mondialisation. Enfin, nous discuterons des questions que soulèvent ces FTN au niveau des Etats.

1.2.1 Firmes transnationales et développement des échanges internationaux

1.2.1.1 Qu'est-ce qu'une firme transnationale ?

Une firme transnationale (ou multinationale) est une entreprise possédant au moins une unité de production (pas seulement de commercialisation) à l'étranger. Cette unité de production est alors sa filiale.

a- Un processus de production divisé sur les territoires : la DIPP

C'est une entreprise dont le produit est vendu dans plusieurs pays, mais surtout fabriqué dans plusieurs pays : le processus de production est divisé, réparti, entre les pays en fonction des avantages propres à chaque espace national de manière à ce que, au total, l'entreprise fabrique son produit de manière avantageuse, en gardant la maîtrise de l'ensemble du processus. C'est ce que l'on appelle la DIPP (division internationale du processus productif).

Une entreprise qui se contente d'exporter (même en grande quantité) ne peut être considérée comme une firme transnationale. Il n'y a donc pas de taille minimale pour être considérée comme une firme transnationale. L'essentiel est que le processus de production soit réparti sur plusieurs espaces nationaux. C'est donc la logique de gestion de l'entreprise qui définit la firme transnationale.

Cela ne signifie cependant pas que les firmes transnationales soient « sans nationalité ». Toutes les firmes ont une histoire, une culture d'entreprise, marquées par les origines nationales et elles ne peuvent les renier.

b- Une organisation en réseau

Une firme transnationale est en général constituée d'une maison mère et de filiales dont le capital est détenu, en totalité ou en partie, par la maison mère. Le réseau de participations financières est en général extrêmement complexe, parfois opaque. Il faut ajouter à ces entreprises reliées financièrement un ensemble d'entreprises sous-traitantes, juridiquement indépendantes mais économiquement dépendantes.

Nous avons assisté de ce point de vue à une évolution de la stratégie des FTN. Le réseau obéit aujourd'hui à une stratégie globale reposant sur les avantages de la DIPP alors que par le passé, le réseau visait à représenter une multinationale sur différents marchés nationaux.

Les plus grandes firmes transnationales sont américaines (Nike, par exemple) mais il y a aussi des firmes transnationales françaises comme Danone ou les entreprises automobiles.

1.2.1.2 Firmes transnationales et développement des échanges

Par leurs activités, de manière presque mécanique, le développement des FTN engendre le développement des échanges internationaux. Mais ce développement n'est pas sans conséquence sur la lisibilité des échanges internationaux.

a- Les échanges intra-firmes

Les échanges intra-firme (EIF) correspondent à des échanges de biens (le commerce intra-firme, dans le vocabulaire de l'économie internationale, étant l'échange de produits) internes à une FTN entre la maison mère (qui se situe souvent dans le pays d'origine) et ses filiales (qui se situent dans plusieurs pays) ou entre ses filiales.

Le nombre et la taille des firmes transnationales se sont considérablement développés depuis le début des années 60, et le mouvement continue grâce à de gigantesques opérations de fusion-acquisition. Les firmes transnationales vont beaucoup échanger au niveau international : soit elles entrent en relation avec leurs clients et/ou leurs fournisseurs qui sont répartis dans le monde entier, soit elles s'échangent, entre filiales de la même multinationale, des produits en cours de fabrication, ce sont les échanges intra-firme.

b- La place des FTN dans les échanges mondiaux

Si on ajoute aux échanges intra-firme les échanges où l'un des cocontractants au moins est une firme multinationale, ce sont 92% des échanges mondiaux qui sont concernés. On voit que la mondialisation ne saurait se passer des FTN ! Le processus est loin d'être achevé : des accords d'alliance/coopération continuent à se développer entre firmes multinationales sur des produits particuliers ou des segments de marché.

On observe également le développement de réseaux d'entreprises : les firmes transnationales, au lieu de continuer à augmenter le nombre de leurs filiales en rachetant ou en créant des entreprises à l'étranger, se contentent de conclure des contrats avec des entreprises partenaires à l'étranger, contrats prévoyant par exemple la fourniture de tel ou tel produit avec des caractéristiques bien précises dictées par la firme transnationale. L'avantage est la souplesse qui en résulte pour la transnationale : un contrat peut être rompu ou non reconduit extrêmement facilement alors qu'une participation dans le capital d'une entreprise est beaucoup plus difficile à liquider.

L'intérêt des firmes transnationales est qu'aucune règle n'entrave leurs échanges de marchandises ou de capitaux, d'où la revendication d'un libre-échange total, même si, quand cela les arrange, les firmes transnationales sauront très bien agir en groupes de pression sur les Etats pour obtenir des mesures protectionnistes. On voit donc qu'à la fois les FTN ont profité

du libre-échange pour se développer et qu'elles en sont aussi le promoteur car elles y ont intérêt.

1.2.2 Firmes transnationales et stratégie mondiale : la recherche de la compétitivité

Les FTN sont, comme toutes les entreprises dans une économie de marché, à la recherche du profit mais dans le cadre d'une stratégie réfléchie à l'échelle du monde. Elles sont confrontées à deux problèmes que doivent prendre en compte leurs stratégies:

-D'une part, une exigence de rentabilité de plus en plus pressante en provenance de leur actionnariat de plus en plus internationalisé.

-D'autre part, une concurrence par les prix de plus en plus intense car toutes les FTN exploitent au mieux les avantages comparatifs des différents pays et essaient de développer leur taille pour bénéficier au maximum des économies d'échelle.

Il leur appartient donc de définir une stratégie de compétitivité :

La compétitivité, c'est la capacité à résister à la concurrence et donc à conquérir des parts de marché en affrontant la concurrence. Elle se mesure par la capacité à conquérir des parts de marché.

Face à ces exigences, deux stratégies possibles sont possibles :

-Soit affronter la concurrence par les prix et donc chercher à comprimer les coûts de production, ce qui amène l'entreprise à investir à l'étranger.

-Soit fuir la concurrence par les prix, ce qui amène l'entreprise à rechercher la différenciation des produits fabriqués.

Cette compétitivité se construit sur deux plans : prix et hors prix, conduisant à des stratégies différentes selon le cas.

1.2.2.1 La compétitivité-prix

a- Qu'est-ce que la compétitivité-prix ?

La compétitivité-prix est la capacité à conquérir des parts de marché en raison d'un niveau de prix plus faible que les concurrents. C'est plutôt une stratégie du court terme.

b- Améliorer la compétitivité-prix grâce aux Investissements directs à l'étranger (I.D.E.) :

Les firmes transnationales vont avoir une stratégie de localisation de la production en fonction des caractéristiques propres de chaque espace national de manière à minimiser les coûts de production et donc maximiser leurs profits. La division du processus de production entre des pays différents exploite les différences de conditions de production entre les pays :

-Dans certains pays, les matières premières sont peu chères,

-Dans d'autres ce sont les impôts

-Dans d'autres encore c'est le coût du travail ou la législation du travail qui est avantageux.

Les FTN vont chercher à profiter de tous ces avantages à la fois.

1.2.2.2 La compétitivité structurelle ou hors-prix

a- Qu'est ce que la compétitivité hors prix ?

La compétitivité hors prix ou structurelle est la capacité à conquérir des parts de marché indépendamment du niveau de prix (adaptation à la demande, qualité, service après vente, image de marque, délai de livraison). Elle correspond plutôt à une stratégie de long terme.

Les entreprises cherchent alors à agir sur les caractéristiques du produit, caractéristiques capables de le faire vendre malgré un prix relativement plus élevé que celui des concurrents. On peut penser par exemple à l'image de marque, à la qualité du produit, au réseau de service après-vente. La compétitivité structurelle peut dépendre aussi de la qualité de la main d'œuvre, de la qualité des infrastructures collectives (communication, transports).

a-Améliorer la compétitivité hors-prix par la différenciation des produits.

La différenciation des produits permet à l'entreprise d'apparaître comme la seule fabricant ce produit, de détenir donc un monopole, limité certes (à un produit très précis et sur une période probablement courte) mais un monopole quand même, qui permet donc à l'entreprise d'engranger des profits substantiels.

La stratégie de différenciation des produits impose des investissements en recherche développement importants : il faut innover, autant sur le plan des caractéristiques techniques des produits que sur les méthodes de commercialisation et de présentation des produits.

La différenciation des produits s'accompagne, sur le plan technique, de la nécessité d'une grande souplesse des outils de production et des circuits de distribution, de manière à être le plus réactif possible aux transformations du marché. Elle répond aux désirs des consommateurs de se différencier des autres consommateurs. Elle permet d'apporter une réponse aux impératifs de la compétitivité en déplaçant le problème : si l'on fabrique un produit différent de ceux fabriqués par les autres producteurs, on échappe aux impératifs de la compétitivité.

1.2.3 Firmes transnationales et Etats-nations

Les stratégies de développement des FTN posent de nombreuses questions parmi lesquelles : la question des délocalisations et de leurs effets sur l'emploi dans les pays développés, la question des effets des I.D.E. sur le développement dans les pays pauvres, enfin la question du poids des firmes transnationales sur les politiques des Etats.

1.2.3.1 Firmes transnationales, délocalisations et emploi dans les pays développés

En menant leur stratégie de localisation en fonction de leurs intérêts les FTN menacent-elles l'emploi dans les pays développés ? La question posée ne porte pas que sur le nombre des emplois, elle porte aussi sur le creusement des inégalités générées par les modifications quantitatives et qualitatives des emplois dans les pays développés du fait des stratégies des firmes transnationales.

a- Délocalisations et nombre d'emplois

Une délocalisation est une pratique qui consiste pour une entreprise souvent multinationale, à fermer un lieu de production (un établissement) sur le territoire national pour en implanter un autre dans un pays où les conditions de production sont jugées plus favorables. C'est donc un déménagement d'une unité de production par l'intermédiaire d'un IDE.

On peut également parler de délocalisation quand une entreprise abandonne un sous-traitant dans le pays en s'adressant à un sous-traitant étranger. Les éléments qui vont entrer en ligne de compte dans la décision peuvent être multiples : les coûts de production (coût du travail, coût du capital) peuvent être moindres dans le pays d'implantation, mais ce peut être aussi les frais d'accès au marché.

Les conséquences sur la vie économique et sociale du pays où la délocalisation se réalise peuvent être considérables : montée du chômage, pression à la baisse sur le coût du travail, et en particulier sur la protection sociale, effets indirects sur la demande, Le pays semble " subir " la délocalisation, c'est une contrainte qui paraît s'imposer à lui.

Cependant, il faut bien dire que les effets des délocalisations ne sont pas forcément aussi négatifs qu'ils peuvent l'apparaître de prime abord : des emplois sont supprimés dans le pays mais d'autres sont créés ailleurs. Les salariés du pays d'accueil vont donc recevoir davantage de pouvoir d'achat et cela permettra au pays d'acheter davantage, en particulier au pays où s'était faite la délocalisation, ce qui permettra de créer des emplois. Les études statistiques, très compliquées sur ce sujet, montrent dans l'ensemble que le nombre d'emplois créés est presque équivalent au nombre d'emplois supprimés. Le problème, c'est que ce ne sont pas les travailleurs qui ont été licenciés qui occuperont ces nouveaux emplois. Il y a donc un réel problème social lié aux délocalisations.

b-Mondialisation, transformation des emplois et montée des inégalités dans les pays développés.

Les stratégies des FTN face à la mondialisation ont des effets sur la qualification des emplois proposés dans les pays développés. Dans le cas de la différenciation des produits, les

produits deviennent de plus en plus complexes, incorporant de plus en plus de technologies et les incorporant de plus en plus rapidement. Cela nécessite une main d'œuvre de plus en plus qualifiée, excluant ainsi les travailleurs les moins qualifiés de l'emploi dans les FTN mais aussi dans leurs sous-traitants qui ont les mêmes exigences au niveau de la qualité.

Les délocalisations aboutissent à peu près au même résultat : en transférant les emplois les moins qualifiés dans d'autres pays, se développent dans le pays d'origine des emplois de gestion, de contrôle, tous emplois nécessitant des qualifications élevées.

Quels sont les effets de ces transformations des emplois sur les inégalités ? Au même titre que le progrès technique, la mondialisation supprime dans les pays développés les emplois les moins qualifiés pour développer d'une part les emplois en amont du processus productif lui-même et ceux qui gèrent la complexité de la répartition des tâches entre les pays, d'autre part des emplois dans lesquels la flexibilité exigée des travailleurs s'accroît pour permettre de varier l'offre quand la demande varie. Résultat : les travailleurs ne pouvant présenter des qualités sur un de ces deux plans ne trouvent plus d'emploi. Cela accroît donc les inégalités puisque un travailleur peu qualifié, désavantagé sur le plan du salaire, sera de plus en plus menacé sur le plan de l'emploi, avec peu de perspective de sortir du chômage s'il a été licencié.

Ces travailleurs vont donc constituer le noyau dur du chômage.

Enfin, la recherche de la compétitivité à tout prix débouche sur une remise en cause de ce qui peut élever le coût du travail (protection sociale, en particulier) et/ou de ce qui peut limiter sa flexibilité (réglementation du travail, par exemple). Elle augmente aussi le stress au travail donc sa pénibilité, comme le montrent toutes les études statistiques sur le sujet. Sur tous ces plans, la mondialisation accroît la pression sur les travailleurs les plus fragiles et contribue donc à l'augmentation des inégalités.

Les Etats sont évidemment interpellés par les conséquences sur l'emploi des stratégies des firmes face à la mondialisation⁶.

⁶Y.BOYER. (2004). Consulté le 1 25, 2013, sur chapitre 13: stratégies internationales des entreprises: <http://www.palissy47.info>

Section2- Les stratégies des entreprises dans le cadre de la mondialisation

2.1. La stratégie de mondialisation

2.1.1. Définition de la stratégie

On peut définir la stratégie comme une suite de décisions et d'actions au service d'une politique. Elle se définit au niveau global (corporate strategy) mais aussi au niveau fonctionnel (business strategy ou stratégie de domaine : stratégie commerciale, financière...). Elle vise à rechercher et à obtenir une compétence distinctive (on parle parfois de savoir-faire différentiel), source d'avantage compétitif et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme. Cela implique de comprendre l'environnement pour modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage.

Elle englobe la conception et le pilotage d'actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu'externes.

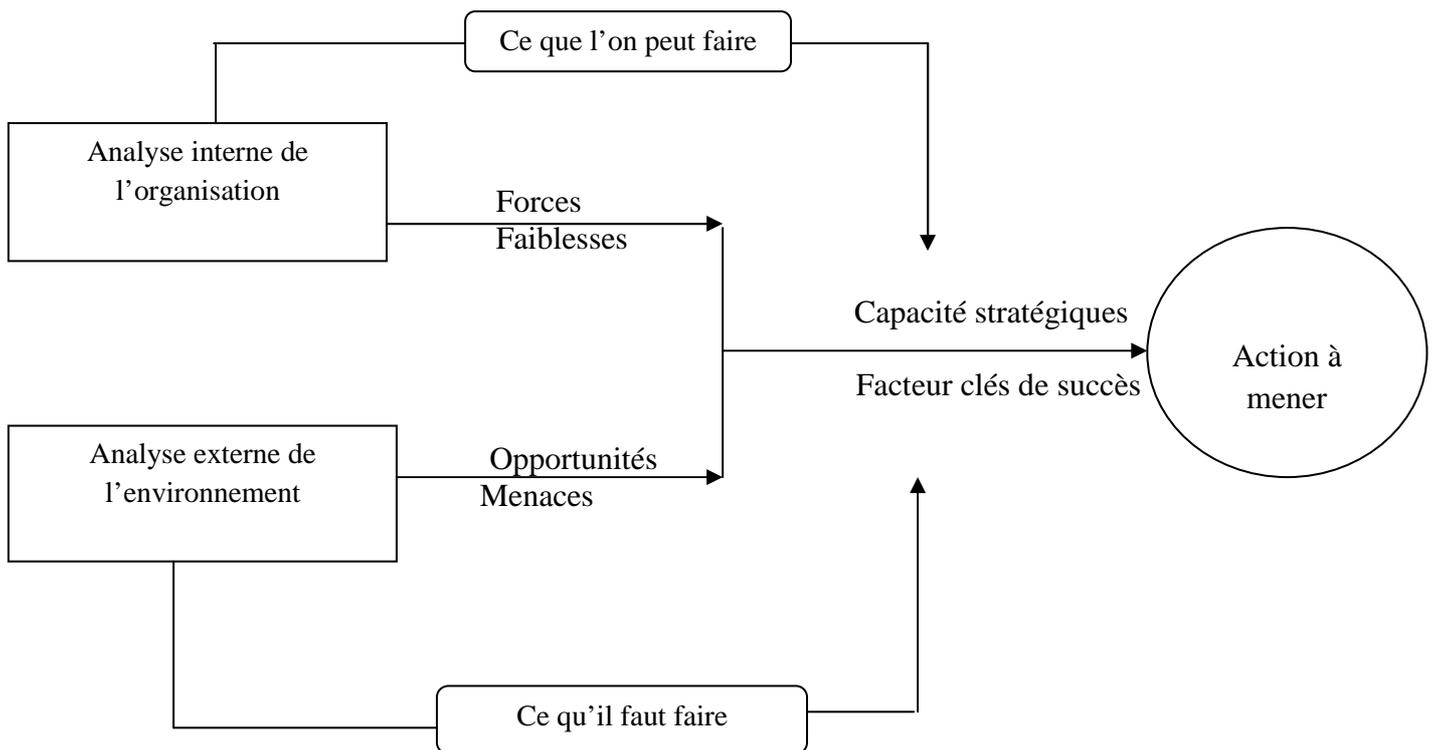
Une décision stratégique est souvent irréversible et implique des changements de structure. Ces décisions peuvent engager l'entreprise sur le long terme : la stratégie relève de la gestion de l'incertitude.

La stratégie doit être analysée comme un processus décisionnel complexe qui intègre les dimensions organisationnelles (internes) et environnementales (externes). La décision stratégique relève de la rationalité limitée (recherche d'une solution satisfaisante plutôt qu'optimale) et dont la pertinence ne peut être appréciée qu'à posteriori.

2.1.2. Démarche stratégique (modèle SWOT)

La démarche stratégique s'effectue selon le modèle LGAC développé, en 1965, par quatre professeurs de Harvard : Learned, Christensen, Andrews et Guth. Ce modèle porte également le nom de modèle SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) car il met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement.

FIGURE 1 : L'analyse SWOT :



Source : JOHNSON.G, Stratégiques, 7ème édition, Paris, 2005, P126.

La démarche stratégique est différente selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une GE, d'une entreprise mono ou multi-activités. Dans le cas d'une entreprise multi-activités, l'étape du diagnostic stratégique doit être précédée d'une segmentation stratégique afin de formuler la stratégie adéquate.

Qu'est-ce que la segmentation stratégique ?

La segmentation stratégique consiste à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés et des mêmes produits. Cette segmentation aboutit à la détermination de segments stratégiques ou domaines d'activité stratégiques (DAS).

Chacun des DAS identifiés se caractérise par un marché spécifique et correspond à un ensemble de produits ou de services régis par les mêmes facteurs clés de succès.

La segmentation stratégique est différente de la segmentation mercatique. La segmentation mercatique s'applique à chaque DAS pour diviser la clientèle afin d'adapter les produits aux besoins, habitudes et comportements d'achat des consommateurs.

Le modèle **SWOT** ou **FFOM** est un cadre conceptuel qui permet de formuler une stratégie d'entreprise en 4 phases :

-Diagnostic interne et diagnostic externe

- Recensement et évaluation des possibilités d'action
- Formulation de la stratégie
- Choix des moyens et affectation des ressources

2.1.2.1. Quelles sont les étapes de la démarche stratégique ?

La démarche stratégique, **selon le modèle LGAC** s'effectue en **4 étapes** :

a-Le diagnostic stratégique : comporte 2 volets : le volet interne et le volet externe.

L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer, pour l'entreprise, un avantage concurrentiel qui doit être :

- Identifiable par les consommateurs
- Durable
- Défendable face aux concurrents
- Non substituable

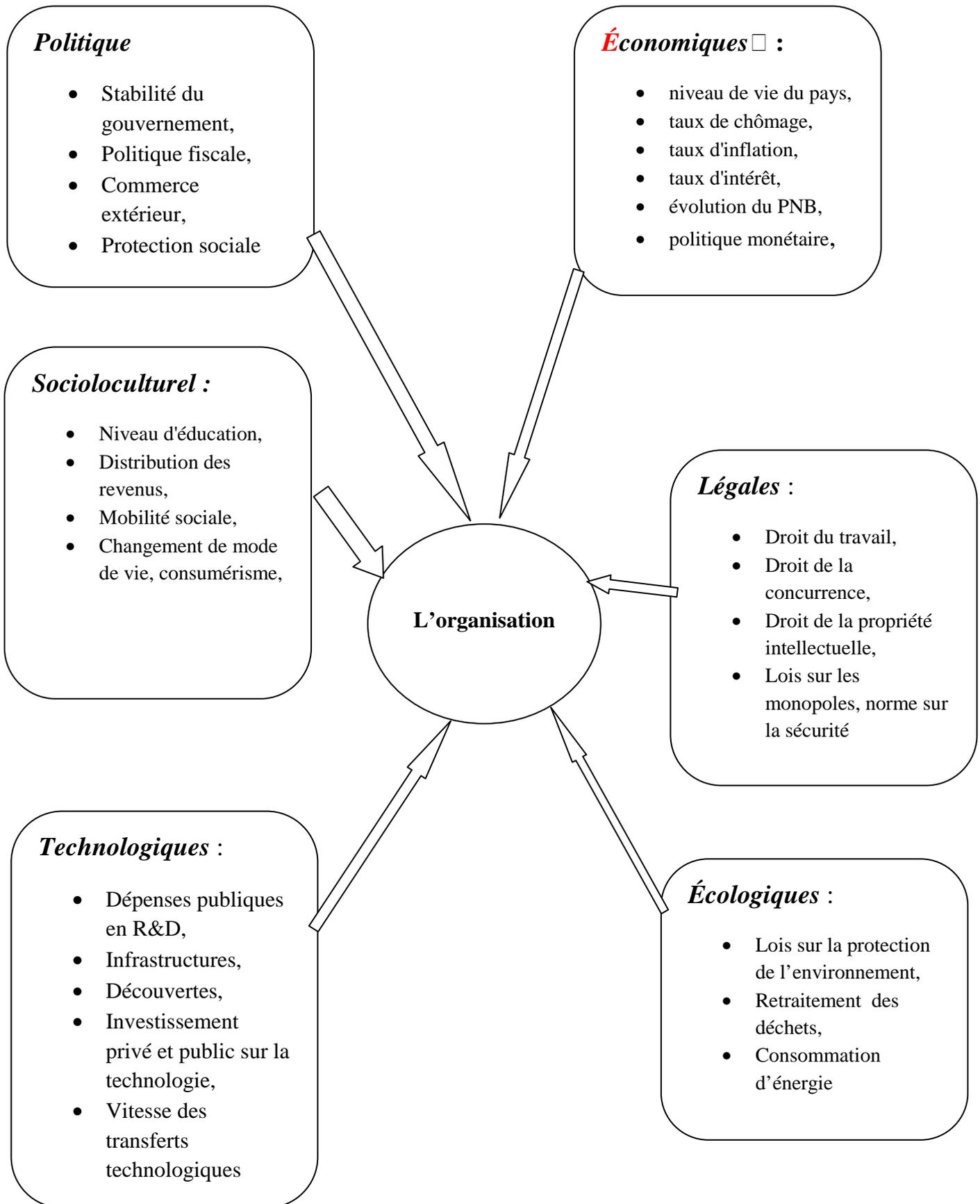
a.1 Le diagnostic stratégique externe

a.1.1 Analyse de l'environnement global de l'entreprise

L'analyse de l'environnement global de l'entreprise repose sur l'utilisation de la méthode PESTEL, qui met en évidence les influences environnementales que connaît l'entreprise.

Cette méthode permet de repérer les facteurs environnementaux qui ont un impact significatif et de les hiérarchiser. L'objectif est de déterminer ceux qui représentent une réelle menace ou une vraie opportunité pour l'entreprise.

FIGURE 2 : PESTEL



Source : JOHNSON.G, Stratégiques, 7ème édition, Paris, 2005, P78.

Chaque fois qu'un des facteurs clés de l'environnement de l'entreprise évolue, il risque d'avoir un impact sur l'équilibre futur de l'entreprise. Pour surveiller les évolutions de son environnement global et anticiper ses changements, l'entreprise peut effectuer une veille stratégique. Les sources de la veille stratégique sont multiples : revues professionnelles, salons et foires professionnels, clients, fournisseurs, Internet⁷.

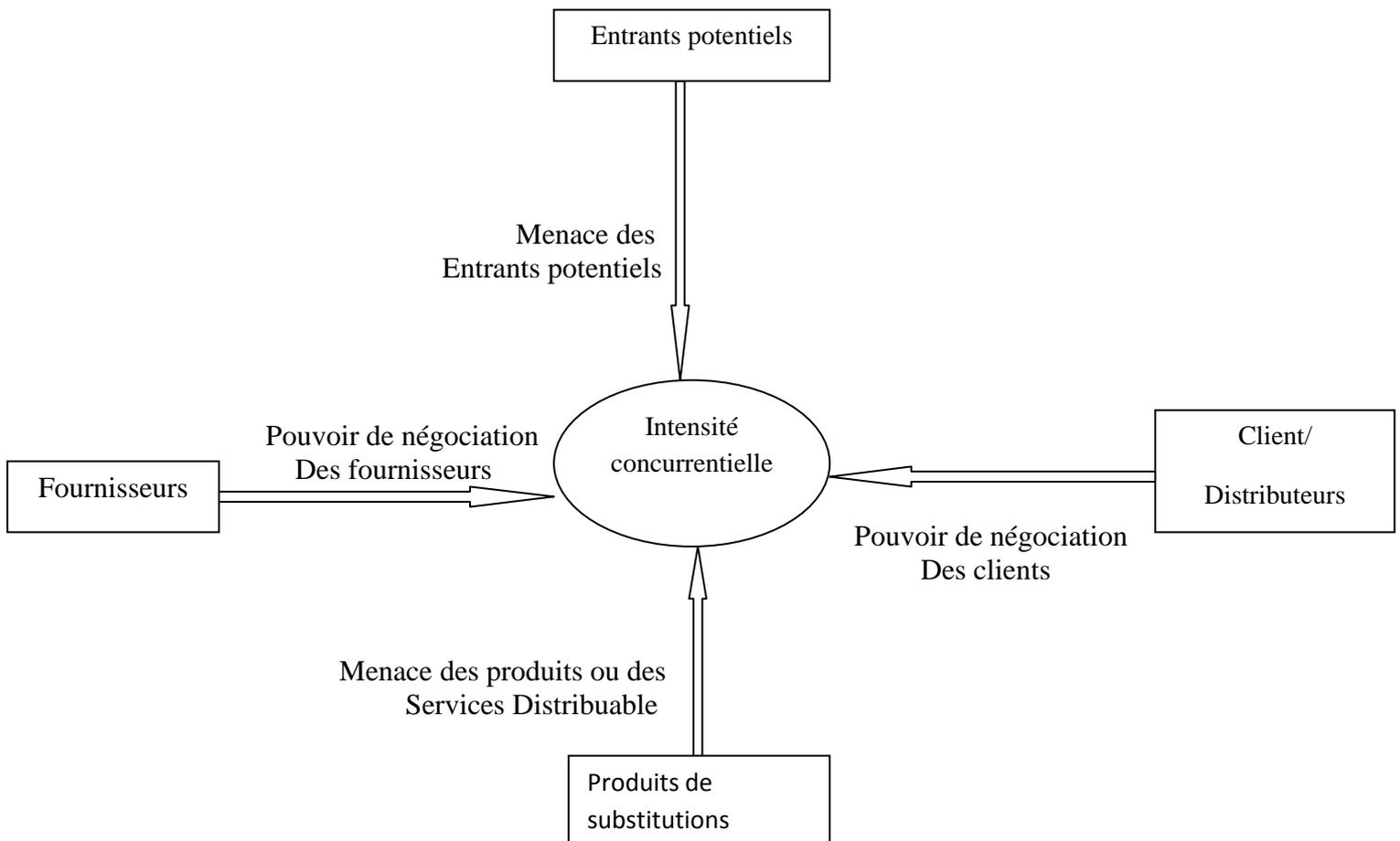
a.1.2 Analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle concerne le secteur ou le (les) domaine(s) d'activité dans le(s)quel(s) intervient l'entreprise. Un secteur d'activité regroupe toutes les entreprises qui proposent des biens ou services étroitement substituables.

Dans les années 1980, Mickael Porter a mis en évidence les cinq forces concurrentielles qui exercent une pression sur les entreprises d'un secteur d'activité

⁷H.Mintzberg, H., & Learned, C. M. (1982, 07 11). la démarche stratégique. Consulté le 06 02, 2013, sur <http://www.Sabber.fr>

FIGURE 3 : Le modèle des 5 forces de la concurrence



Source : M.E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1980.

- **L'intensité concurrentielle** : C'est la plus évidente des 5 forces et celle qui a été la plus "travaillée" par les spécialistes. La rivalité entre firmes ou niveau de compétition du secteur dépend de déterminants structurels et de déterminants comportementaux. C'est d'abord la taille et le nombre de concurrents qui entrent en ligne de compte : plus le secteur est concentré, moins la compétition est forte. La structure et l'évolution des coûts, l'importance du recours au capital, le niveau d'utilisation des facteurs de production, la capacité disponible, les barrières à l'entrée etc. représentent les conditions fondamentales du secteur d'activité de référence qui, en tant que déterminants structurels, jouent sur le degré de compétition de ce secteur.
- **Le pouvoir de négociation des clients** : Comme pour les fournisseurs, c'est la taille et la concentration des acheteurs du produit de référence par rapport à ses fabricants qui constituent le facteur le plus déterminant du pouvoir de ces acheteurs, en plus de la quantité qu'ils acquièrent. Ce pouvoir s'accroît aussi pour des produits normalisés pouvant être acquis chez d'autres fabricants, surtout si les coûts de transfert sont

faibles. La protection des pouvoirs publics et la menace crédible d'intégration à l'amont que peuvent représenter ces clients renforcent leur pouvoir de négociation.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :** Ce pouvoir augmente avec la taille et la concentration des fournisseurs par rapport aux acteurs-acheteurs du secteur de référence, plus atomisés. Ce pouvoir s'accroît aussi avec la différenciation des inputs vendus par les fournisseurs, et avec les coûts de transfert que leurs clients (les acteurs du secteur de référence) devraient supporter pour changer d'input et /ou de fournisseur. D'autres facteurs sont de nature à renforcer ce pouvoir des fournisseurs, dont la menace crédible d'intégration en aval que ceux-ci peuvent représenter et la protection éventuelle que les pouvoirs publics pourraient leur apporter.
- **La menace de nouveaux entrants :** A côté des firmes exerçant déjà dans le secteur, l'existence de concurrents potentiels qui pourraient y entrer influence le degré de compétition dans ce secteur. Le concept-clé pour l'analyse de la menace d'entrée est lié aux barrières à l'entrée sur un marché. Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes : l'échelle et les investissements requis, la différenciation des produits et l'existence de marques fortes, l'effet d'expérience, l'accès aux circuits de distribution, la menace crédible de contre-attaque par les acteurs actuels et la politique gouvernementale dans le secteur.
- **La menace de produits de substitution :** L'existence de substituts qui, aux yeux des acheteurs, remplissent les mêmes fonctions que le produit de référence, exerce une pression sur le secteur d'activité en question et la valeur qu'il peut créer. Cette menace est d'autant plus forte que le rapport relatif qualité / prix des substituts est élevé et que ceux-ci proviennent de secteurs à rentabilité élevée. Aux possibilités de substitution disponibles aux acheteurs et qui pèsent sur leur volonté à payer pour le produit de référence, il faut ajouter celles offertes aux fournisseurs et qui pèsent sur leur volonté à fournir au secteur de référence les inputs requis⁸

⁸ J.Hassainya., K.-R. E. (2001, 08 2). analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agroalimentaire. Consulté le 02 22, 2013, sur <http://om.cih.eam.org>

a.1.3 Les outils d'analyse et de connaissance du marché

Le marché peut être défini selon deux optiques : l'optique offre (le produit) et l'optique demande (le consommateur).

-L'optique offre : le marché est un ensemble de produits considérés par le consommateur comme substituables

-L'optique demande : le marché est composé d'un ensemble de consommateurs. Il peut être découpé en groupes (segments) homogènes selon de nombreux critères : âge, sexe, revenus, style de vie.

L'étude de marché est à réaliser lors de l'analyse d'un nouveau marché potentiel ou lors d'une nouvelle orientation stratégique. L'objectif de l'étude d'un marché est d'identifier les intervenants (offreurs, acheteurs, distributeurs, prescripteurs), leurs stratégies et leurs attentes.

Les outils d'analyse et de connaissance du marché (étude de marché, du comportement du consommateur) permettent d'éclairer et de fonder les choix stratégiques.

a.1.4 L'analyse des groupes stratégiques

L'analyse des groupes stratégiques consiste à étudier la position de l'entreprise et celle de ses concurrents dans le secteur. Cela passe par l'identification des groupes stratégiques (on parle de « carte » des groupes stratégiques).

Un groupe stratégique rassemble des entreprises d'un même secteur d'activité qui adoptent des stratégies similaires.

Déterminer les groupes stratégiques permet à l'entreprise :

-De repérer l'ensemble des groupes existants dans le secteur d'activité pour comprendre la stratégie des autres entreprises

-De connaître les facteurs clés du succès (FCS) dans les différents groupes stratégiques

-De savoir qui sont ses concurrents directs, c'est-à-dire ceux qui appartiennent au même groupe stratégique qu'elle

-D'étudier la possibilité de changer de groupe stratégique et la pertinence de cette décision⁹

a.2 Le diagnostic stratégique interne

L'objectif du diagnostic stratégique interne est d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement.

⁹H.Mintzberg, H., & Learned, C. M. (1982, 07 11). la démarche stratégique. Consulté le 06 02, 2013, sur <http://www.Sabber.fr>

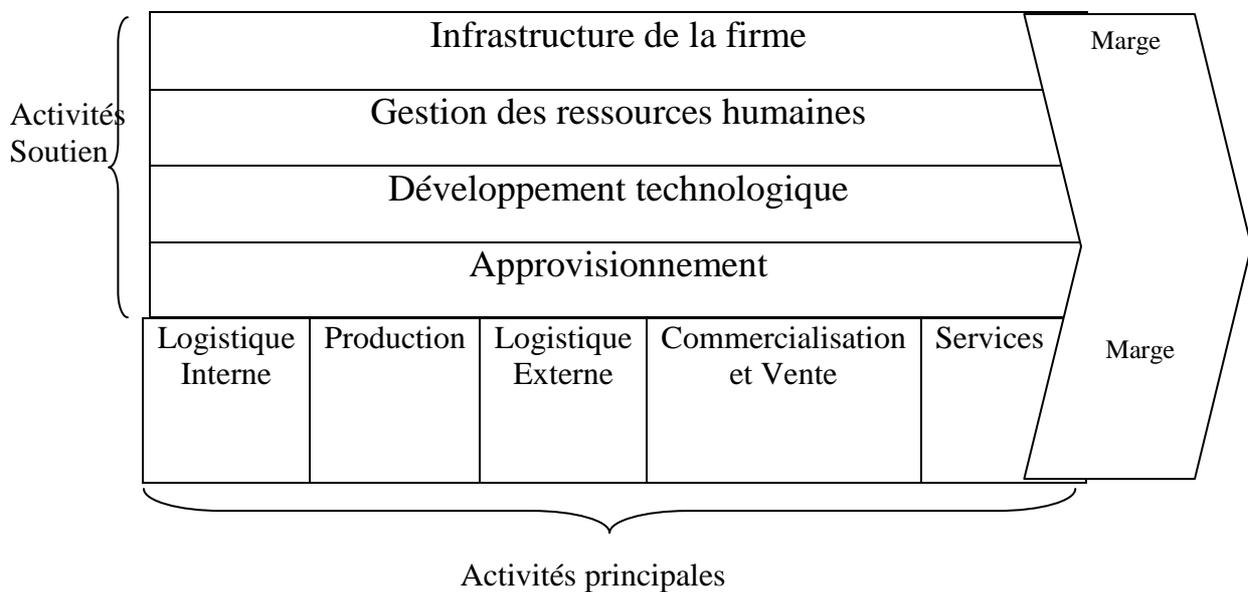
Pour réaliser ce diagnostic, une analyse peut être menée sur la chaîne de valeur, sur les ressources et sur les compétences de l'entreprise.

a.2.1 La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique interne mis au point par M. Porter en 1986 pour repérer les activités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour le client.

La chaîne de valeur d'une entreprise comporte neuf catégories d'activités liées les unes aux autres :

FIGURE 4 : la chaine de valeur



Source : adapté de M.E. Porter, l'avantage concurrentiel, InterEdition, 1986.

L'analyse de la chaîne de valeur permet :

- Chaque fonction élémentaire doit être analysée dans sa propre logique stratégique, car chacune se situe dans un univers concurrentiel spécifique.
- Toutes les fonctions élémentaires ne possèdent pas le même poids et n'apportent pas la même valeur au consommateur.
- La fonction la plus importante dans chaque chaîne est identifiée par le FCS essentiel, qui explique la différence entre les stratégies gagnantes et les stratégies perdantes.
- Il faut donc identifier les sources de danger et de perte de compétitivité.

- Le raisonnement stratégique conduit en fait le chef d'entreprise à rechercher un avantage compétitif décisif sur une ou plusieurs fonctions élémentaires, de manière à compenser des désavantages concurrentiels sur d'autres.
- La recherche d'une optimisation générale est souvent illusoire, car les ressources et les compétences de l'entreprise sont naturellement limitées¹⁰

a.2.2 Un diagnostic des ressources stratégiques d'une entreprise

L'approche par les ressources a été développée par Edith. Penrose en 1959. Les ressources peuvent être définies comme des actifs détenus par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance. Cette analyse peut être menée au niveau global de l'entreprise, mais aussi au niveau de ses domaines d'activités stratégiques (DAS).

Penrose distingue 3 types de ressources : tangibles, intangibles et stratégiques.

Les ressources tangibles : sont les actifs observables et matériels nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise :

- Les ressources physiques, les équipements : Il s'agit d'étudier leurs caractéristiques car elles ont des conséquences en termes de coûts et de qualité et peuvent placer l'entreprise en position de force ou de faiblesse par rapport à ses concurrents
- Les ressources financières : il s'agit d'étudier les résultats de l'entreprise, sa rentabilité, son niveau d'endettement, ses sources de financement possibles à court et à long terme, sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources financières afin d'évaluer la position financière actuelle de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents
- Les ressources humaines : il s'agit d'étudier l'effectif salarié et sa pyramide des âges, les niveaux de qualification et les compétences des salariés pour déterminer les points forts et les points faibles de l'entreprise

Les ressources intangibles : sont aussi des actifs mais moins visibles que les ressources tangibles du fait de leur caractère immatériel :

- Les ressources technologiques : brevets, licences, dépenses en R et D.
- Les ressources organisationnelles : savoir-faire, structure de l'entreprise, flexibilité.
- Les ressources mercatiques : la notoriété et l'image de marque des entreprises

¹⁰MEZGHANIL, (2009/2010). Politique et stratégie de l'entreprise. Paris: 3ème édition.

Les ressources stratégiques : sont celles qui constituent pour l'entreprise une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents. L'analyse se fait en identifiant les ressources par rapport à deux critères :

- Leur valeur pour le client par rapport aux ressources des concurrents
- Leur exclusivité pour l'entreprise
- L'identification de ses ressources stratégiques permet à l'entreprise :
- De savoir quelles ressources constituent pour elle une faiblesse
- De savoir quelles sont celles qui constituent une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents.

a.2.3 Un diagnostic des compétences d'une entreprise

Le concept de compétences fondamentales ou distinctives a été développé par G. Hamel et C.K. Prahalad dans les années 1990. La compétence désigne la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné. Pour une entreprise, il s'agit d'un savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus.

Une compétence fondamentale est une compétence qui permet à l'entreprise de déployer des ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable. Il faut 4 conditions pour qu'une compétence puisse être qualifiée de fondamentale :

- La compétence doit permettre à l'entreprise de saisir une opportunité ou d'échapper à une menace
- La compétence doit permettre de réduire les coûts ou générer un supplément de valeur pour le client
- La compétence ne doit pas être détenue par un grand nombre de concurrents réels ou potentiels
- La compétence doit être difficilement imitable par les concurrents actuels ou potentiels

C'est à partir de ses compétences distinctives que l'entreprise peut :

- Faire évoluer ses activités existantes de façon à conserver un avantage concurrentiel
- Se lancer dans de nouvelles activités
- Mener des partenariats avec d'autres entreprises pour se développer sur un nouveau marché

b-La définition des objectifs : Le choix d'objectifs quantifiés permet de concrétiser la stratégie. Les objectifs stratégiques sont spécifiques à chaque entreprise et sont fonction des attentes et des intentions des différentes parties prenantes. Ces objectifs doivent être cohérents avec :

- Ce que l'entreprise veut faire (ses finalités)

- Ce que l'entreprise a la capacité de faire (ses ressources et ses compétences)
- Ce que l'entreprise devrait faire (saisir les opportunités et éviter les menaces de son environnement)
- Ce que l'entreprise est autorisée à faire (tenir compte des obligations et des pressions sociales qui s'exercent sur elle)

c-La mise en œuvre de la stratégie : Il s'agit de prendre les décisions et de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie. Cette mise en œuvre s'effectue au moyen de plans opérationnels et de budgets. Les plans opérationnels sont des plans à moyen terme définissant ce que l'entreprise doit faire et comment elle doit le faire pour mener à bien sa stratégie. Le budget traduit les plans opérationnels en termes financiers, de façon à les mettre en œuvre à court terme (sur une année).

d-Le contrôle stratégique : permet aux dirigeants d'évaluer les stratégies retenues. Il peut en effet y avoir des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse de ces écarts permet d'adapter ou de remettre en cause les orientations initiales¹¹.

2.1.3. Les différents types de stratégie

2.1.3.1 Les stratégies globales

La stratégie globale (ou corporate) concerne toute l'entreprise. On distingue quatre types de stratégies globales : la spécialisation (faire une seule activité), la diversification (faire plusieurs activités liées ou non liées), l'intégration (faire tout, tout seul), l'externalisation (faire-faire).

a- La stratégie de spécialisation

La spécialisation consiste pour une entreprise à se concentrer sur un seul métier dans lequel elle déploie ses ressources et compétences.

Selon I. Ansoff cette stratégie peut prendre 3 formes : la pénétration de marché, l'extension du marché et le développement de produits.

-La pénétration de marché consiste à se centrer sur le couple produits existants/marchés existants pour améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels

-L'extension du marché consiste à identifier et à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants

¹¹H.Mintzberg, H., & Learned, C. M. (1982, 07 11). la démarche stratégique. Consulté le 06 02, 2013, sur <http://www.Sabber.fr>

-Le développement de produits consiste à développer des produits nouveaux qui s'adressent aux marchés existants

La stratégie de spécialisation permet à l'entreprise de :

- Développer un avantage concurrentiel fort, en concentrant ses ressources et compétences dans un métier
- Réaliser des économies d'échelle liées à l'expérience acquise
- Développer une image positive de spécialiste dans son domaine

La stratégie de spécialisation comporte les inconvénients suivants :

- Rend l'entreprise dépendante de son activité ;
- Pas de possibilité de synergie entre plusieurs activités ;
- Sensible à l'arrivée de nouveaux concurrents ;
- Ne peut pas compenser ses éventuels mauvais résultats.

b- La stratégie de diversification

Consiste à viser de nouveaux marchés avec de nouveaux produits ; conduit l'entreprise à se développer dans plusieurs métiers.

Selon I. Ansoff , c'est une stratégie qui vise de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. Elle peut prendre deux formes : concentrique ou conglomérale.

- Diversification conglomérale : quand il n'y a pas de liens entre les différents métiers de l'entreprise ;
- Diversification liée ou concentrique : développer dans des nouvelles activités différentes mais ayant un lien avec son métier d'origine.

Les principaux avantages attendus de la stratégie de diversification sont :

- Limiter et répartir différents risques sur plusieurs activités ;
- Obtenir des synergies entre activités ;
- Dégager des ressources financières pour développer son activité de base ;
- Investir dans des domaines porteurs et améliorer sa rentabilité.

La stratégie de diversification comporte trois inconvénients majeurs :

- Besoin d'investissement et financements important pour chaque activité ;
- Dispersion des ressources et compétences de l'entreprise

-Problème de coordination et marque d'unité entre activités¹².

c- La stratégie de recentrage

Les difficultés de la diversification conduisent les entreprises à se séparer de certaines activités pour se concentrer sur d'autres.

d- Stratégie d'intégration

La stratégie d'intégration consiste à internaliser au sein de l'entreprise des activités complémentaires situées en amont et/ou en aval des activités actuelles.

L'intégration peut prendre quatre directions :

-L'intégration est verticale amont lorsque l'entreprise intègre des activités d'approvisionnement assurées jusqu'à-là par les fournisseurs.

-L'intégration est verticale aval lorsque l'entreprise intègre des activités liées à la distribution de ses produits.

-L'intégration est horizontale lorsque l'entreprise prend le contrôle des activités concurrentes par rachat des concurrents ou alliances.

-L'intégration est globale lorsque l'entreprise réalise elle-même l'ensemble des activités de la filière. Cette stratégie peut être efficace dans une branche industrielle en forte croissance.

Les principaux avantages attendus de la stratégie d'intégration sont :

-Sécuriser les approvisionnements et/ou débouchés et s'approprier la valeur ajoutée des clients et des fournisseurs,

-Mieux coordonner les activités amont et/ou aval avec les activités actuelles pour en rationaliser l'organisation et en diminuer les coûts,

-Atteindre la taille critique lors des opérations de rachat de concurrents.

La stratégie d'intégration comporte trois inconvénients majeurs :

-Elle nécessite la maîtrise de ressources et de compétences différentes puisque l'entreprise gère plusieurs métiers,

-Elle est coûteuse et risquée si le secteur est de faible rentabilité ou en récession,

-Tout problème dans une activité entraîne des répercussions sur l'ensemble de la firme.

¹²Finance et économie. (2010, 09). Consulté le 01 22, 2013, sur La stratégie de la spécialisation : <http://www.dissertationsgratuites.com>

e- La stratégie d'externalisation

La stratégie d'externalisation consiste pour une entreprise à confier certaines de ses activités à d'autres entreprises. La logique n'est plus celle de faire soi-même mais de faire faire.

L'externalisation peut prendre plusieurs formes :

- La sous-traitance : une entreprise, donneur d'ordres, confie une partie de sa production ou certaines étapes de sa fabrication à une autre entreprise, le sous-traitant. La sous-traitance permet de bénéficier d'une compétence spécialisée (sous-traitance de spécialité) ou de remédier à des insuffisances de capacité de production (sous-traitance de capacité)
- La franchise : contrat par lequel une entreprise concède à une autre le droit de se présenter sous sa raison sociale et sa marque pour vendre des produits et services. Le franchiseur transmet son savoir faire au franchisé contre le versement de royalties.
- L'externalisation des fonctions de soutien : il s'agit de confier à d'autres firmes des activités qui ne sont pas créatrices de valeur pour l'entreprise (comptabilité, finance, paie).

Principaux avantages attendus de la stratégie d'externalisation :

- Elle permet à l'entreprise de réduire ses coûts et d'améliorer la qualité de ses produits puisqu'elle a recours à des entreprises spécialisées dans l'activité qu'elle leur confie
- Elle permet à l'entreprise d'être plus flexible face aux évolutions de l'environnement

La stratégie d'externalisation comporte trois inconvénients majeurs :

- Risque de dépendance vis-à-vis des prestataires extérieurs
- L'entreprise risque de perdre des ressources et des compétences stratégiques et distinctives pour le maintien d'un avantage sur ses concurrents
- Conflits sociaux liés aux suppressions d'emplois et/ou au transfert des contrats de travail au prestataire extérieur¹³

2.1.3.2 Les stratégies de domaine

Qu'est-ce qu'une stratégie de domaine ?

Une fois la stratégie globale définie, l'entreprise doit bâtir pour chaque domaine d'activité stratégique (DAS) une stratégie spécifique qui lui permettra d'affronter ses concurrents dans ce domaine.

¹³H.Mintzberg, H., & Learned, C. M. (1982, 07 11). la démarche stratégique. Consulté le 06 02, 2013, sur <http://www.Sabber.fr>

Selon Michael Porter, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel : avantage par les coûts ou avantage par la différenciation.

-L'avantage par les coûts : permet à une entreprise d'obtenir des coûts de réalisation des activités de la chaîne de valeur inférieurs à ceux des concurrents. La stratégie vise alors à offrir des prix faibles et inférieurs à ceux de la concurrence.

-L'avantage par la différenciation : permet à l'entreprise de proposer une offre adaptée au client mais différenciée de celle de la concurrence. La stratégie vise alors à proposer une offre la plus performante aux yeux du client.

Les trois stratégies de basse

a- Les stratégies de domination par les coûts

L'objectif des stratégies de domination par les coûts est de dominer les concurrents grâce à un prix de vente très attractif permettant toutefois de réaliser une marge confortable.

Deux stratégies de domination par les coûts sont envisageables :

-La stratégie de volume consiste à produire le plus possible pour offrir des prix compétitifs et ainsi gagner des parts de marché ;

- La stratégie d'efficience conduit l'entreprise à améliorer son mode de production (produire mieux) de façon à optimiser le rapport qualité prix de ses produits.

b- Les stratégies de différenciation

La différenciation consiste à proposer une offre perçue comme unique par le marché, par rapport à l'offre de référence attendue implicitement par la majorité des acheteurs (consommateurs, industriels).

On distingue les stratégies de différenciation vers le haut des stratégies de différenciation vers le bas en fonction de la variation du couple valeur/prix et du degré de couverture du marché.

Les stratégies de différenciation vers le haut correspondent à :

-Une amélioration (la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents par la sophistication, la marque, la qualité, les performances) ;

-Une spécialisation (en termes de segments de marché desservis par une offre spécifique répondant à des besoins non satisfaits).

Les stratégies de différenciation vers le bas sont de deux ordres :

-Une épuration (simplification des caractères perçus du produit, ce qui permet de le proposer à des prix moindres),

-U une limitation des segments de marché visés.

c- Les stratégies de concentration

La stratégie de concentration (ou focalisation) consiste à développer un avantage concurrentiel sur un petit nombre de segments ou sur un segment unique (« niche » de marché: soit un type de produit, soit un type de client, par exemple).

La stratégie de concentration a deux variantes :

- La concentration fondée sur les coûts consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible ;

- La concentration fondée sur la différenciation consiste à rendre distinctive la valeur perçue de l'offre dans le segment cible.

Pour que cette stratégie réussisse, il faut que la clientèle visée ait des besoins peu courants ou qu'il y ait un meilleur système de production et de distribution pour la servir¹⁴.

2.2. Les stratégies de mondialisation des entreprises

2.2.1. L'exportation

Les exportations sont les ventes déclarées par les entreprises du secteur à l'exportation (c'est à dire hors du pays de résidence) et qui comprennent les livraisons

¹⁴CGO-management. (2010). Consulté le 02 11, 2013, sur chapitre 9: Stratégies globales et stratégie de domaines: <http://cgo.moliere2010.e-monsite.com>

intracommunautaires. Les données collectées et publiées sur les exportations proviennent de l'enquête annuelle d'entreprise (EAE). Leur ventilation est présentée par secteur d'activité et par branche¹⁵.

2.2.2. Les investissements directs à l'étranger (IDE)

Les Investissements directs à l'étranger (IDE) sont des mouvements de capitaux qui permettent soit de créer une unité de production à l'étranger, soit d'en acheter une, qui existe déjà, à l'étranger. Dans ce dernier cas, on parle d'acquisition.

Pour exercer une influence significative dans une entreprise, il n'est pas nécessaire de posséder la totalité du capital, loin de là. Il suffit d'en avoir une partie significative, permettant de peser sur les décisions¹⁶.

2.2.3. Les firmes multinationales

Le F.M.I. considère que le seuil est de 10%. Cela signifie que :

- Si le flux de capitaux entre deux pays a comme résultat une participation de 10% ou plus dans le capital d'une entreprise, ce flux est classé, dans les balances des paiements des deux pays, comme un investissement direct à l'étranger (entrant ou sortant selon le pays) qui s'inscrit dans une logique productive.
- Si c'est moins de 10%, le flux sera enregistré comme investissement de portefeuille et on considèrera que ce flux de capitaux correspond à une logique de placement.

Ce seuil de 10% est forcément arbitraire, mais pour pouvoir construire des statistiques, on est bien obligé de retenir des conventions. On peut peser très lourd avec 9% du capital et peu avec 11%. C'est pourquoi les statistiques ne donnent que des ordres de grandeur sur le poids des FMN¹⁷.

¹⁵Institut national de la statistique et des études économiques. (2010, 12 22). Consulté le 03 28, 2013, sur exportation: <http://www.insee.fr>

¹⁶ GERVAIS.M, stratégies de l'entreprise, 4^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 1995

¹⁷Y.BOYER. (2004). Consulté le 1 25, 2013, sur chapitre 13: stratégies internationales des entreprises: <http://www.palissy47.info>

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu connaître le contexte dans lequel s'est développé la mondialisation, en quoi consiste le commerce international ainsi que les différentes stratégies dans le cadre de la mondialisation.

Introduction :

Afin de mettre en pratiques les aspects théoriques relatifs à une démarche d'exportation, notre travail consiste en analyse de déroulement des différentes étapes de la procédure d'exportation dans le cas d'une entreprise algérienne. Il s'agit donc de d'identification des différents intervenants ainsi que le rôle respectif à chaque stade de la procédure, tous en présentant les différents documents de la procédure d'exportation.

A cet effet nous avons choisis d'effectuer notre stage au sein de complexe agroalimentaire Cévital de Bejaia.

Section 1 : Généralités sur les exportations

1.1.Définition de l'activité d'exportation

« On entend par l'exportation, la vente à l'étranger d'un produit fabriqué dans un pays d'origine. L'exportation peut être directe ou indirecte »¹.

En Algérie pour exercer cette activité, aucune licence, autorisation administrative préalable ou visa ne sont requis. Tout producteur, commerçant grossiste ou autre entreprise régulièrement inscrite au registre de commerce peut exercer l'activité d'exportation.

Les artisans et les coopératives n'étant pas concernés par l'inscription au registre de commerce, leur carte d'artisan ou l'extrait du registre de coopératives suffit à l'exercice de la fonction export.

1.2. Les raisons de l'internationalisation des entreprises

Les entreprises s'attaquent aux marchés étrangers pour différentes raisons, à savoir :

Les raisons commerciales

Celle-ci peut être de plusieurs ordres notamment :

–La taille restreinte du marché national : celui-ci peut être limité d'un point de vu consommateur ou carrément géographique et l'entreprise est alors contrainte de s'orienter vers les ventes des marchés étrangers pour accroître son activité et se développer ;

¹Marchoter. U, Managment stratégique, édition Bréal, 2007,P106.

- La saturation du marché national qui peut être notamment à la forte concurrence que peut subir l'entreprise sur celui-ci ;
- La stagnation du marché national qui signifie que l'entreprise a atteint ses ventes maximales sur ce dernier aussi l'augmentation de sa part de marché est peut probable ;
- La saisonnalité du marché national : ceci concerne les entreprises qui activent dans certains créneaux saisonniers ;
- La spécialisation des entreprises : une entreprise qui se spécialise sur un segment de marché bien précis et qui opte pour une gamme de produit courte pourrait être confronté à la saturation quasi rapide de son marché domestique et dans ce cas l'exportation s'impose.

Les raisons financières : À savoir :

- La baisse des couts de production : à travers l'export, l'entreprise pourra bénéficier de couts de production plus bas vu la diminution des prix de la matière première. En effet, avec l'augmentation de sa production l'entreprise sera amener à acheter plus de matière première et va donc acquérir un plus grand pouvoir de négociation ;
- L'amortissement des investissements et de la recherche et développement : les couts de nouveaux investissements et de la recherche et développement peuvent être lourds à supporter pour une entreprise qui vise seulement le marché domestique, aussi plus elle élargira ses marchés, plus l'amortissement se fera au plus vite ;
- La recherche d'économie d'échelle : les couts de revient unitaires d'une entreprise diminuent au fur et à mesure que sa production cumulée augmente car ses frais fixes sont absorbés par un plus grand nombre de produits. Aussi l'entreprise doit multiplier les débouchés pour ses produits afin d'augmenter ses ventes.

Les raisons externes

L'entreprise se trouve parfois amenée à exporter pour des raisons qui lui sont externes telles que :

- La demande spontanée : cela signifie que l'entreprise est sollicitée pour exporter par un partenaire étranger qui est intéressé par ses produits ;

–Le décloisonnement des marchés : qui signifie l'ouverture du commerce mondial pour un libre échange et une libre concurrence entre différents opérateurs économiques issus de différents pays.

1.3. Les avantages et les inconvénients liés à l'activité d'exportation

L'exportation peut présenter pour l'entreprise une multitude d'opportunités et d'intérêts qui lui permettront de se développer et de réussir sur les marchés étrangers.

Cependant, celle-ci peut être source d'inconvénients et peut confronter l'entreprise à différents risques qui peuvent être source d'échec et parfois même de faillite pour l'entreprise.

Les avantages

L'exploration peut offrir à l'entreprise les avantages suivants :

–L'augmentation du chiffre d'affaire :

En élargissant ses débouchés et en accroissant son nombre de marchés, les ventes de l'entreprise augmentent et ceci entraîne nécessairement une augmentation de ses parts de marché et de ses revues.

–L'accroissement des rentabilités de l'entreprise :

Si les prix à l'export permettent de dégager des marges suffisantes, les bénéfices vont progresser.

–La régularité des ventes :

Dans le cas de ventes saisonnières, en exportant vers d'autres pays où la demande existe l'entreprise pourra ainsi réguler ses ventes et ne plus être dépendante de son marché local.

–L'accroissement de la notoriété de l'entreprise :

En se lançant sur des marchés étrangers, l'entreprise exporte son nom, ses produits et son savoir faire, choses qui lui permettront de se faire connaître sur les places étrangères et de gagner une notoriété internationale.

–L'alignement face à la concurrence étrangère :

L'exportation entraîne l'élargissement du secteur d'activité de l'entreprise et celle-ci doit affronter une concurrence internationale différente de celle de son marché local. Ceci va

la pousser à adapter son offre produits aux besoins de ces marchés, de changer ses arguments de ventes, de revoir sa politique de communication et apporter ainsi différentes modifications et améliorations qui vont contribuer au développement des compétences et du savoir faire de l'entreprise, autrement dit l'acquisition de connaissances et d'expériences ;

–L'accroissement du niveau de la production :

Lorsque les capacités de production de l'entreprise sont sous-exploitées sur les marchés locaux, l'exportation va permettre à l'entreprise de faire appel à tous ses moyens et d'utiliser toutes les ressources dont elle dispose afin d'augmenter son volume de production et de satisfaire la demande étrangère et bénéficier ainsi d'économies d'échelle ;

–La dynamisation de l'entreprise :

L'exportation apporte une nouvelle dynamique et un renouveau à l'entreprise.

En effet, avec l'exportation l'activité de l'entreprise, sa structure, son organisation, ses idées, ses produits ainsi que sa politique se voient modifiés et tous ceci poussent l'entreprise à progresser et à sortir de ses habitudes commerciales du marché local.

–Vulnérabilité moindre :

En diversifiant ses activités à l'étranger, l'entreprise ne dépendra plus d'un seul marché et en cas de recul de l'économie intérieure, elle sera moins touchée si la demande se maintient dans les autres pays.

b) les inconvénients

Plusieurs inconvénients émanent d'une opération d'exportation tels que :

–Des coûts supplémentaires :

Un projet d'exportation entraîne divers coûts immédiats : déplacements, production de nouveau matériel publicitaire et, le cas échéant, recrutement d'un nouveau personnel de vente. En outre il faut parfois modifier l'emballage des produits ou la présentation des services en fonction des marchés étrangers.

–Un niveau de détermination :

Il faudra que l'entreprise consacre du temps, des efforts et des ressources pour s'établir et maintenir sa présence à l'étranger.

–La durée du projet :

Bien que la plupart des entreprises comptent retirer des bénéfices substantiels du chiffre d'affaires qu'elles réalisent à l'étranger, il faut souvent attendre des mois, voir des années, avant que les investissements apportent leur fruit.

–Les différences culturelles :

L'entreprise devra se familiariser avec la langue et la culture du marché cible, de même qu'avec ses pratiques commerciales. Si elle néglige cet aspect, elle risque de froisser involontairement ses clients potentiels et de perdre des ventes.

–Les formalités administratives :

L'entreprise devra s'habituer à la paperasserie du fait de la multitude de documents exigés à l'export, ce qui en général décourage l'exportateur et ralentit la réalisation de leurs projets.

–L'accessibilité :

L'entreprise doit être accessible à tout moment et ses clients étrangers doivent pouvoir la joindre facilement quelque soit leur localisation.

–La concurrence :

L'entreprise devra tout savoir sur ses concurrents dans le marché cible et recueillir le maximum d'informations les concernant moyennant des études de marché².

1.4. Les principaux documents utilisés à l'export

Toute transaction commerciale internationale implique la connaissance et la constitution des documents appropriés à présenter aux services douaniers. Généralement trois catégories de documents sont exigées pour toute opération commerciale internationale, il s'agit notamment de :

²Y.MORSLI et H.GUARROUT, « Procédure à l'exportation cas du complexe agroalimentaire Cévital », Mémoire de licence en économie, Bejaia, 2011

1.4.1. Les documents comptables et d'assurance : il s'agit de :

–La facture pro forma

Une facture pro forma est une facture « pour la forme » où le commerçant s'engage sur les prix, les conditions de livraisons, les modalités de paiement, bref sur toutes les conditions dans lesquelles il va fournir la marchandise³.

–La facture commerciale

La facture commerciale est un document comptable de référence tout au long de la chaîne export.

Son rôle est multiple (à défaut de contrat de vente, elle matérialise l'accord entre acheteur et vendeur, permet d'établir les déclarations douanières, les titres de transport, certificats, licence). Rédigée avec précision, elle constitue un élément de preuve solide en cas de différend commercial entre acheteur et vendeur ou lorsque sont mises en jeu des garanties contractuelles (transport, assurance)⁴.

–La déclaration de détail

Ce document comporte toutes les indications indispensables à l'identification des marchandises et est établi par l'exportateur ou son représentant en douane.

–La liste de colisage

C'est une liste dans laquelle on spécifie le contenu de chaque volume d'une opération d'exportation. Normalement, c'est un complément de la facture. On recommande de faire ce document, surtout pour les douanes, car elle est très utile pour chercher quelques choses de particulier (dans un contrôle douanier). Cependant, les douanes ne peuvent pas exiger ce document comme obligatoire pour pouvoir contrôler la marchandise. Il doit contenir entre autre: la date, les informations du client, les conditions de paiement, marque, numéro, poids brut, poids net et le contenu.⁵

³ PROFORMA_Fr.DOC, Page 1.

⁴ C.MADON. (2009, 11). La facture commerciale export. Consulté le 03 20, 2013, sur <http://www.yonne.cci.fr>

⁵ Liste de colisage utile pour chercher quelques choses de particulier, Master en commerce international. (s.d.). Consulté le 01 09, 2013, sur Liste de colisage : export.reingex.com

–La police d'assurance

Ce document permet la couverture des différents risques pouvant survenir tout au long de la transaction internationale.

1.4.2. Les documents de transport : les documents de transport international sont :

–Le connaissement ou le B/L

Plus connu sous l'appellation « bill of lading » est un document de transport signé par le transporteur (ou son agent) ou le capitaine du navire ou son agent. Le connaissement est un papier-valeur. Il confirme la prise en charge de la marchandise (du fret) pour le transport ou sa mise à bord et les conditions du transport.

–Le bon de mise à quai

Ce document est établi sur la base d'une déclaration signée par l'exportateur et est remis à l'agence maritime chargée de la mise à quai des marchandises.

–La lettre de transport aérien (LTA)

Ce document est délivré par une compagnie aérienne et atteste de la réception des marchandises en vue de leur expédition vers le pays de destination.

–La feuille de route internationale (CMR)

Ce document représente la matérialisation du contrat de transport routier entre l'expéditeur et le transporteur.

1.4.3. Les documents de certification : il s'agit notamment du :

–Certificat sanitaire

Ce document est délivré pour répondre aux exigences très strictes auxquelles sont soumis l'exportation des produits de la mer (certificat sanitaire) ou les produits agricoles (certificat phytosanitaire) et renseigne sur les éléments de traitement et de contrôle effectués.

–Certificat d'origine

Ce document précise le pays d'origine de la marchandise et est délivré par la chambre de commerce du pays de l'exportateur.

–Certificat d'exportation

Ce document est exigé pour l'exportation des dattes, des peaux brutes, des déchets ferreux et non ferreux et du liège brut.

Section 2 : La démarche d'exportation

2.1. Les étapes préliminaires de la démarche d'exportation

2.1.1 La réalisation d'un diagnostic export ⁶

La réalisation d'un diagnostic export est la première étape d'une démarche à l'international elle consiste pour l'entreprise à identifier ses forces et ses faiblesses et à analyser son potentiel export et son degré de préparation à pénétrer les marchés étrangers, celui-ci peut être réalisé soit en interne, ou en externe par un spécialiste .

2.1.1.1. Les éléments évalués dans le diagnostic export

A travers le diagnostic export différents éléments doivent être évalués, à savoir :

–La capacité de production de l'entreprise

Il s'agira d'analyser la capacité de production de l'entreprise sur le plan quantitatif, ce qui lui permettra de savoir si elle pourra faire face à un volume de commande relativement aussi important que celui d'un marché étranger, mais aussi sur le plan qualitatif, concernant notamment la qualité des produits ou services que l'entreprise compte exporter et leur degré de réponse aux exigences du marché étranger. L'entreprise va donc évaluer la nécessité d'apporter des modifications à ses produits et de les mettre en conformité avec les normes exigées.

⁶Pasco-Berho. C et Le Ster-Beaumeville. H. marketing international. Dunod,Paris, 2007,P68-69

-Sa situation financière :

Il s'agira d'analyser la rentabilité de l'entreprise ainsi que sa structure financière, en d'autres termes, savoir si l'entreprise dispose d'une surface financière suffisante pour exporter, et si elle est capable de financer des stocks supplémentaires et engager des dépenses en matière d'études de marché, de prospection, de participation aux foires internationales ainsi que la création d'un service export.

-Ses compétences à l'international

Il s'agira de faire ressortir et identifier tous les atouts que l'entreprise possède en matière d'exportation, à savoir :

- Le degré d'ouverture de l'entreprise au dialogue et aux échanges interculturels ;
- Les compétences à l'international du personnel et leurs connaissances des règles et des techniques du commerce international, ainsi que leurs maîtrises des langues étrangères.

-Sa politique de prospection et de communication :

Il s'agira d'évaluer l'efficacité des modes de prospection et des supports de communication que l'entreprise utilise habituellement pour la communication de ses produits. Ceci lui permettra de déterminer s'ils sont adaptés à ce type de produits et surtout déterminer leurs efficacités sur les marchés étrangers que l'entreprise souhaite pénétrer.

A l'issue de ce diagnostic, l'entreprise pourra ainsi constater ses forces, qui lui permettront de faire face à la concurrence étrangère et d'affronter les risques qui peuvent survenir lors d'une opération d'exportation, mais aussi ses faiblesses, en terme d'insuffisance ou de sous exploitation, lesquelles l'entreprise doit améliorer dans le but d'augmenter ses capacités et d'optimiser ses chances de réussite sur le marché étranger, en engageant notamment des investissements dans l'acquisition de matériels plus sophistiqués, dans la modification de son organisation et sa structure interne et dans le recrutement de personnels qualifiés.

Les éléments présentés ci-dessus sont relatifs aux étapes généralement suivies par les entreprises pour la réalisation de leurs diagnostics export.

2.1.2. L'élaboration d'un plan d'exportation

Après avoir réalisé le diagnostic à l'export l'entreprise doit élaborer un plan d'exportation écrit qui n'est autre qu'un plan d'affaire axé sur les marchés étrangers et qui définit le ou les marchés cibles, les objectifs d'exportation, les ressources nécessaires et les résultats escomptés. Ce plan d'exportation permettra à l'entreprise d'évaluer et de présenter les principaux enjeux de sa décision d'exporter, comme il doit évaluer les risques inhérents d'une opération d'export, la démarche, les besoins du marché, les questions juridiques et logistiques ainsi que les implantations financières de l'exportation.

L'élaboration d'une stratégie d'exportation claire et bien définie démontre le degré de l'engagement, la volonté et l'intérêt que porte l'entreprise à l'activité d'exportation, ce qui lui permettra de mettre toutes les chances de son côté vis-à-vis des institutions financières, de ses partenaires, des investisseurs et des prêteurs à qui il faudra présenter un plan établissant clairement les objectifs et décrivant les moyens et les ressources mobilisés pour les atteindre.

2.1.2.1 Les éléments du plan d'exportation

Un plan d'exportation devrait généralement renfermer les éléments suivants :

-Un résumé

Le résumé doit faire ressortir les principaux éléments du plan, il est rédigé une fois le plan établi.

-Une introduction

L'introduction doit identifier et décrire brièvement l'historique de l'entreprise sa mission, l'objet et le but du plan d'exportation, les objectifs globaux, les stratégies d'exportation à court et à moyen terme, le secteur d'activité.

-Analyse ses aspects organisationnels :

Cette section porte sur l'identification de :

-L'engagement de la direction et son niveau de détermination ;

-Le personnel en général et celui chargé du développement des activités d'exportation en particulier, son nombre, ses qualifications, son savoir faire et compétences.

-Les rapports entre l'exportation et les autres activités de l'entreprise ;

-Les expériences et connaissances de l'entreprise en matière d'exportation.

-Analyse des produits et services :

C'est l'analyse d'opportunités d'exportation et le positionnement du produit ou service sur le marché étranger en précisant :

-La description des produits et services ;

-Leurs principales caractéristiques ;

-Leurs adaptations et redéfinition en vue de l'exportation ;

-Les moyens de production des produits et services ;

-Le secteur d'activité, structure, la concurrence et la demande.

-Aperçu du marché :

Cela consiste à démontrer la connaissance du marché et de toutes ses composantes par l'entreprise en maîtrisant notamment :

-Les études du marché ;

-Le contexte politique et économique ;

-La taille du marché et segments clés du marché ;

-Les méthodes et critères d'achat ;

-La part de marché occupé par les importateurs ;

-Les barrières tarifaires et non tarifaires ;

-Les perspectives du marché.

-Stratégie d'accès au marché :

Cela consiste à énoncer clairement comment l'entreprise compte-t-elle s'introduire sur le marché cible pour vendre ses produits et quelles sont ses stratégies de promotion sur ce dernier, en précisant :

-Une description des marchés cibles ;

- Une description et analyse des principaux concurrents ;
- Le positionnement du produit ;
- La stratégie de prix, de distribution et de promotion ;
- Les conditions de ventes.
- Problèmes réglementaires et logistiques :

Dans cette section il faudra tenir compte des différences existantes entre les marchés en terme de :

- La protection de la propriété intellectuelle ;
- La réglementation en matière de santé et d'environnement ;
- Les modes de transport et assurance fret des marchandises ;
- La langue, l'étiquetage et protection des consommateurs.
- Plan financier :

Cette section portera sur la description de la santé financière de l'entreprise en établissant un bon plan financier afin de convaincre les prêteurs dans le cas où l'entreprise a besoin de financement à l'exportation pour cela elle devra :

- Etablir un budget d'exportation qui tiendra compte de l'adaptation des produits, des coûts de marketing et de publicité ;
- Décrire comment payer tous les coûts liés au développement des activités d'exportation ;
- Spécifier les différentes sources de financement disponibles.
- Facteurs de risque :

Les différences existantes entre les règles et les règlements à l'international engendrent sans doute divers risques tels que :

- Les risques liés au marché comme la conjoncture économique et l'instabilité politique ;
- Les risques liés au crédit et au taux de change.

-Plan et calendrier de mise en œuvre :

La rédaction d'un calendrier de mise en œuvre à la fin du plan d'exportation est nécessaire pour un suivi continu qui permettra à l'entreprise d'apporter des corrections si nécessaire, le calendrier retrace :

-Les objectifs à court et à long terme et les moyens de les atteindre dans un délai donné ;

-Les critères d'évaluation et de mesure des résultats par rapport aux objectifs visés ;

-Les objectifs de vente et toute alliance stratégique.

2.1.3. L'élaboration d'un plan marketing à l'export

Les décisions du marketing international sont sous-tendues par deux concepts centraux et une nécessité fondamentale. Le premier concept central est celui de cycle de vie internationale du produit qui permet d'allouer l'effort marketing et de définir globalement sa nature pour un ensemble de pays.

Le deuxième concept centrale est celui d'effet prisme qui a trait à l'inévitable modification des forces et faiblesses des composantes que l'on passe d'un contexte nationale donné, particulièrement celui de pays d'origine à un autre.

Il permet de définir la ou les nécessaires adaptations de marketing mix et un plan marketing sur un marché étranger dotée de politique de produit, de prix, de distribution et de communication autonomes par rapport au pays d'origine.

Cependant, l'entreprise internationale se trouve face à un choix : une suradaptation à tous les contextes locaux diminue les possibilités d'économie d'échelle et entraîne un risque de dispersion de l'image. Elle doit donc trouver les moyens de situer sa politique entre deux pôles extrêmes-adaptation et standardisation-des composantes du mix⁷.

⁷Billard, L. Analyse des marchés et des risques-pays et stratégie de développemnt international des entreprises.
France: UMPP.P.65-70

2.1.3.1 L'adaptation des composantes du marketing mix

Le concept d'effet prisme a été développé par J.-M. Leersnyder et M.Chertman pour montré les danger de la transposition mécanique des éléments du marketing mix dans la pays d'origine à un marché étranger.

L'effet prisme est ainsi la modification des forces et faiblesse du marketing mix lorsque l'on passe du contexte du pays d'origine à un environnement étranger. Cet effet peut être de quatre ordres :

-Effet transparent : qui garde intacte la compétence de l'entreprise ;

-Effet oblitérant : qui supprime à l'étranger la force de l'entreprise ;

-Effet grossissant : qui accentue une compétence de l'entreprise ou transforme une faiblesse en force ;

-Effet réducteur : qui affaiblit les compétences de l'entreprise en accentuant une faiblesse ou en transformant une force ou une faiblesse.

Nous allons examiner pour les différentes composantes de mix, les raisons pour la quelles intervient l'effet prisme.

a) Le produit

On ne peut pas présupposer que le produit va être perçu et positionné sur le marché étranger comme sur le marché d'origine. C'est une évidence mais de nombreux exemples montrent qu'elle est rarement traitée comme telle .un important obstacle est celui des habitudes alimentaire.

Outre les problèmes d'habitude de consommation, ceux liés à la perception du produit, les questions d'emballage et le conditionnement peuvent jouer un rôle important dans la constitution d'un effet prisme oblitérant.

b) Le prix

Là encore, toute transposition mécanique est à proscrire. La méthode qui consisterait à multiplier le prix interne par le taux de change après avoir rajouté divers frais (transport, assurance, commissions) pour obtenir le prix à l'exportation est durablement sujette à caution :

-Le taux de change est un système d'écluse unique qui est valable pour tous les produits qui constituent l'ensemble du commerce extérieur entre deux pays, adapté à certains biens, il n'est pas nécessairement réaliste pour tous ;

-La « loi du prix unique » n'est pas réalisée, même grossièrement .Elle stipule qu'en l'absence de couts de transport et de droits de douane, les prix des produits auraient tendance à être égaux sur les différents marchés nationaux.

Même non vérifiée, la loi du prix unique est au centre de toutes les décisions internationales de prix, car elle indique dans quelle mesure l'entreprise doit se rapprocher d'un prix international. On observe pragmatiquement que plus un bien n'est internationalement standardisé, plus la loi du prix unique n'existe.

Une autre modalité de fixation du prix, moins élémentaire que celle de la pure transposition, consiste à fixer le prix à l'exportation à partir du cout marginal. C'est une attitude répandue qui fait assumer au marché national les couts fixes et considère qu'à l'exportation, seul l'accroissement de cout lié à l'accroissement de production qu'elle permet doit être la base du prix. L'exportation peut se faire à prix réduit, car elle contribue à assurer la charge des unités de production.

c) La distribution

C'est probablement l'élément ou l'effet prisme est le plus fort d'un contexte national à l'autre .Ainsi, il est absolument nécessaire dans un contexte étranger d'aborder en détail les structures de commercialisation et les modes de distribution et d'établir une organisation logistique de bonne qualité qui permette de faire face à l'évolution de la demande sans rupture de stocks.

d) La communication

Les pratiques de la concurrence en matière de communication et de promotion commerciales, nature des campagnes menées, support utilisés, cibles visés, budgets. Les moyens disponibles pour l'entreprise et leur cout, liste de manifestation commerciales, publications professionnelles, supports publicitaires, partenaires potentiels en matière de communication.

L'entreprise doit alors trouver un compromis entre l'adaptation de son message et de sa communication au contexte international et la gestion d'une image internationale qui, pour une firme implantée dans de nombreux pays, est souvent un atout de choix.

2.1.3.2 Adaptation et standardisation

L'entreprise, lorsque ses activités ont atteint une dimension internationale, se trouve face à un dilemme : adapter ou au contraire standardiser les décisions marketing. Le produit doit-il être conçu et fabriqué sur une base unique ou être adapté très finement aux différents marchés nationaux ? alors que la première solution garantit des coûts unitaires faibles, car elle facilite les économies d'échelle, la seconde répond mieux au problème d'effet prisme.

Les décisions de standardisation se font en termes de rentabilité et de risques, les risques étant externes mais aussi très largement internes pour l'entreprise car la standardisation entraîne des modifications de structure.

a) Les contraintes à la standardisation

Les différents attributs des produits ne posent pas les mêmes problèmes :

–les attributs physiques sont évidemment ceux qu'il est le plus intéressant de standardiser car les économies d'échelle se font essentiellement au stade de la réalisation matérielle des attributs physiques des produits (production) ;

–Les attributs de service sont à l'inverse difficilement standardisables car ils varient fortement d'un pays à l'autre ;

–Enfin, les attributs symboliques sont largement dans le domaine de l'ambiguïté par rapport au choix adaptation /standardisation : les demandes de symboles nationalistes coexistent avec les demandes de symboles d'exotisme.

La question de la standardisation ne se pose pas seulement sur le produit, mais aussi sur la communication, sur le prix et la distribution. Plusieurs facteurs militent en faveur ou contre la standardisation.

Les caractéristiques du marché

Les caractéristiques du marché ont une incidence directe sur la nécessité d'adaptation. . Il s'agit des caractéristiques physiques comme le calcaire de l'eau pour les lessives, la taille

des maisons pour les congélateurs. Ces éléments triviaux sont néanmoins à la base d'échecs de lancements.

Mais les stades du développement économique et industriel sont tout aussi importants. Un exemple est celui de la plus ou moins grande électrification des pays et régions et les adaptations nécessaires des produits (piles).

Les facteurs culturels sont, cependant, de tous les facteurs, ceux qui ont entraîné le plus grand nombre d'échecs par suite de non adaptation.

Ce sont par ailleurs les plus difficiles à identifier.

Les caractéristiques de l'industrie, des institutions marketing et restrictions légales

Analyse les phases du cycle de vie dans divers marchés pour le produit concerné est une procédure classique. il est certain qu'en Europe, si un produit n'est pas encore lancé en Espagne, alors qu'il est en phase de maturité en Allemagne et en France, il faudra mener d'abord une campagne de notoriété. Un lancement en Belges ont accès aux télévisions françaises et allemandes et connaissent déjà bien le produit. La stratégie différera aussi selon les pays en fonction de la concurrence, du système de distribution.

Les normes techniques, les normes de sécurité, les réglementations d'hygiène constituent autant d'obstacles à la standardisation.

Les réglementations concernant les promotions et le crédit varient d'un pays à l'autre.

Il est rare qu'une standardisation soit complète, c'est-à-dire porte sur toutes les variables de mix. Il est encore plus rare qu'elle porte sur tous les produits.

2.2. Les étapes de mise en œuvre de la démarche d'exportation

2.2.1. Le choix du pays cible et études de marché international

2.2.1.1. La sélection des marchés⁸

La dispersion des moyens de l'entreprise sur une multitude de pays n'est pas souhaitable. Une sélection de « marchés cibles » s'impose. Cette « pré-étude » de marché aura

⁸ Pasco- Berho, C., et Le Ster-Beaumevieille. H, marketing international. Dunod , Paris, 2007,P72-74

pour but de faire apparaître des groupes de pays, classé par priorité de prospection, sur la base de critères observable.

Cette démarche doit permettre d'éviter de prendre des décisions hâtives et intuitives, pouvant alourdit les couts d'une première approche des marchés étrangers, voir décourager les futurs exportateurs ayant voulu prospecter des marchés sans résultats probants.

A.1) Les critères de sélection des marchés

Il s'agit de recenser les obstacles de toute nature contribuant à rendre difficile ou couteuse la diffusion des produits à l'étranger.

A.1.1. Facteurs physiques

Ce sont le climat, le relief, la distance, les conditions d'acheminement des produits, la possibilité de stockage des marchandises.

Ces facteurs ont une incidence directe sur les couts et la compétitivité des produits.

-Obstacles tarifaires

Niveau des droits de douane et de la fiscalité, appartenance à une zone économique.

-Obstacles non tarifaires

Contingentement, licences d'importations, normes, visas, labels, homologation, contrôle des changes, code des investissements, facilité de dédouanement.

A.1.2. Facteurs socio- culturels

Ils sont d'ordre historique, linguistique, religieux, psychosociologique.

La proximité culturelle d'un marché laisse espérer un effort marketing à réaliser moindre.

Les facteurs subjectifs, d'ordre psychosociologique, sont particulièrement difficiles à évaluer (nationalisme, réceptivité commerciale du mode-in).

A.1.3. Facteurs économiques et politiques

Il s'agit de la nature du régime économique et politique.

A.2) Les critères de potentialité

Il s'agit d'évaluer la situation économique globale du pays, son niveau de développement et ses perspectives de croissance mais aussi d'évaluer la situation de la demande locale du produit que l'entreprise souhaite exporter.

Données de base

Ce sont la population, le PNB, le revenu par tête, le taux de chômage, la situation monétaire, le commerce extérieur, la situation de la balance commerciale et de la balance des paiements.

Situation économique

Elle se définit par la croissance de la production et de la consommation, les indices de niveau de développement, les principales productions, la dette publique, l'endettement extérieur, l'orientation de la politique économique.

La dimension du marché de notre produit

Elle est évaluée par la consommation intérieure et son évolution, la production locale, les importations.

La demande nationale pour un produit (ou consommation apparente) peut être estimée à un instant t par : $D=P+M-X$ Avec :

D : demande ; P : production ; M : importation ; X : exportation.

A.3) Les critères de sécurité

Les risques liés à la situation politique d'un pays ne doivent pas être négligés : stabilité gouvernementale, situation sociale, problèmes éthiques ou religieux, jugement globale sur la situation politique. Ressources spécialisées étudient régulièrement les facteurs de risques et aboutissent à la notation des pays.

La notion de risque politique ne doit pas se limiter à l'évaluation d'indicateurs économiques. De nombreuses études économiques et financières d'organismes spécialisés ne raisonnent qu'en termes de taux, de dettes, de liquidité disponibles, de solvabilité et de balances. Il est en fait indispensable d'évaluer l'ensemble des aspects politiques, sociaux et culturels qui caractérisent le pays.

L'analyse du risque politique consiste à déterminer les causes possibles de rupture dans le tissu social du pays. Cela signifie que l'on doit analyser l'ensemble des données susceptibles de générer une déstabilisation politique, un renversement du pouvoir en place et des réactions sociales susceptibles d'affecter la rentabilité ou la sécurité d'une opération. L'appartenance du pays à une zone géopolitique rend souvent nécessaire la prise en compte des tensions et des conflits qui se développent dans cette zone.

2.2.1.2 la démarche de sélection

A. La collecte de l'information

La collecte et le traitement de l'information se réalisent. Le recueil des données nécessaires peut néanmoins s'avérer difficile :

- Les données évoluent rapidement
- La fiabilité des informations n'est pas toujours certaine
- Les informations disponibles ne sont pas nécessairement pertinentes par rapport au problème posé.

Les sources d'information sont multiples et principalement externes à l'entreprise puisqu'il s'agit par définition de marchés sur lesquels elle n'est pas encore présente.

B. L'élaboration de matrices de sélection

Une matrice de sélection est un tableau récapitulatif permettant de comparer la situation des différents pays étudiés à l'égard des critères retenus. Il n'existe pas de modèle standard de matrice de sélection. Celle-ci doit être établie spécifiquement pour chaque entreprise car des indicateurs particuliers peuvent être utiles à l'entreprise compte tenu de son secteur d'activité (par exemple type d'habitat et importance des maisons individuelles pour un fabricant de dispositifs d'arrosage automatiques pour particuliers).

Pour chaque critère, une note sera attribuée en fonction de la situation du pays par rapport à ce critère.

Parmi l'ensemble des indicateurs retenus, certains vont peser plus dans le processus de décision du dirigeant de l'entreprise ? On va donc utiliser des coefficients de pondération permettant de relativiser l'impact du critère compte tenu des spécificités de l'entreprise. Par

exemple, un effort coefficient sera attribuée au critère « équipements logistique » par une entreprise souhaitant exporter des denrées périssables.

Les totaux obtenus pour chaque pays permettent un classement objectif de ces pays. L'intérêt de la démarche réside essentiellement dans la nécessité face à laquelle elle met le dirigeant d'obtenir des informations et de raisonner à partir de renseignements objectifs. Ceci n'exclut cependant pas de considérer que l'existence d'une opportunité sur un marché permet de « surclasser » un pays. C'est la sélection sur des critères affectifs, reposant sur des préjugés subjectifs qui est dangereuse pour l'entreprise.

Cette sélection ne peut se faire indépendamment des compétences de l'entreprise que le diagnostic stratégique aura mise en évidence.

2.2.2. La prospection sur les marchés étrangers

2.2.2.1. Les différentes méthodes de prospection

Les actions de prospection de la clientèle peuvent être initiées à partir de pays de l'entreprise exportatrice et directement sur le marché étranger :

A).Prospection à partir de pays de l'entreprise

Pour prospecter des clients étrangers sans quitté le pays, l'entreprise peut :

- Participer a des foires et des salons spécialisé se qui lui permettra d'entrer en contact direct avec les partenaires étrangers ;
- Rencontrer des délégations étrangères venant au pays afin de nouer des relations avec des acheteurs potentiels.

B) prospection dans les pays cibles

Deux solution existent pour les actions de prospection: prospection individuelle ou prospection collective ;

Les différents moyens de prospections:

Pour conquérir de nous clients et promouvoir ses produits, une entreprise peut faire appel à différents moyens ou outils de promotion tels que :

- Les matériels publicitaires, les médias les visites personnelles, les foires commerciales et Internet.

2.2.3. Modes d'entrée et stratégies de distribution à l'international

Après avoir sélectionné son marché cible et effectué ses actions de prospection, l'entreprise doit mettre en place une stratégie de distribution qui implique d'une part, la sélection d'un mode de pénétration du marché étranger et d'autre part, le choix d'un circuit de distribution pour ses produits. En effet pour vendre des produits sur un marché étranger, l'exportateur doit réfléchir à la meilleure formule de présence sur ce marché, cette dernière consiste à décider comment faire accéder des produits au marché étranger et assurer leur acheminement et leur mise en circulation

Présentation des différents modes d'entrée :

Nous exposerons dans les points suivants les différents modes d'entrée tels que présentés par Jean-Louis Amelon et Jean- Marie Cardebat⁹

Les différents modes de pénétration dont dispose l'entreprise peuvent être classés en trois grandes catégories :

- Exportation directe
- Exportation indirecte
- Exportation concertée ou associée.

1. L'exportation directe

Avec l'exportation directe, l'entreprise est autonome dans la gestion de son activité commerciale; elle assure la maîtrise de la commercialisation (négociation, conclusion des contrats, lien direct avec le client) et en assume les risques. L'exportation directe peut être faite par:

- Vente directe, c'est-à-dire sans force de vente dédiée
- Représentant salarié
- Agent commissionné

⁹AMELON, J-L et CARBAT, J-M, Les nouveaux défis de l'internationalisation, édition de boeck. Paris,2010,P.193-199.

L'exportation directe est le moyen pour l'entreprise qui s'internationalise d'acquérir une première expérience sur les marchés étrangers, d'entrer en relation avec les clients locaux, de se familiariser avec les pratiques et réglementations commerciales internationales. Ne supportant pas de coût d'intermédiaires, l'exportateur réalise normalement des marges plus élevées, ce qui donne ainsi la possibilité de consentir des baisses de prix pour gagner des parts de marchés.

En revanche, l'exportation directe nécessite en général la mobilisation de ressources internes importante en matière logistique, administrative, financière ou commerciale et des stocks dans les pays cible. Enfin, dans, l'entreprise exportatrice assume l'intégralité des risques liés à la commercialisation à l'étranger.

L'exportation directe sous forme de vente directe

La vente directe à l'exportation consiste à réaliser des ventes, à en assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son pays d'origine sans avoir de structure, de représentant ou d'intermédiaire sur place. Elle peut se faire par des canaux tels qu'appels d'offres internationaux, marketing direct (par téléphone, fax), vente à distance (internet), participation à des expositions ou salons professionnels.

Avantages

- Investissement financiers de départ limités puisque aucun réseau commercial n'est mis en place ;
- Augmentation de la marge bénéficiaire et de la rentabilité (grâce à l'absence de représentant ou l'intermédiaire) et donc diminution possible des prix;
- Contact direct avec les clients donc une politique commerciale plus adaptée.

Inconvénients

- La prospection et la vente sont difficiles et complexes ;
- Il faut beaucoup de temps pour se familiariser avec le marché ;
- Les négociations commerciales à distance sont longues et donc plus chères.

Exportation directe avec un représentant salarié

L'entreprise délègue de façon permanente sur le marché un ou plusieurs représentants commerciaux, le représentant salarié est une personne physique liée à l'entreprise par un contrat de travail, ce qui crée un lien de subordination. Le représentant salarié de l'entreprise est soumis à l'autorité de la hiérarchie à laquelle il rapporte au sein de l'entreprise.

La fonction principale du représentant salarié est la recherche de clients et la vente pour le compte de l'entreprise. Parfois, il aura aussi le pouvoir de conclure dans la limite du montant d'une délégation; au delà, l'acceptation de commandes se fera par l'entreprise elle-même, il doit également informer l'exportateur de l'évolution du marchés (concurrence, consommateurs).

Avantages

- Présence immédiate dans le marché cible ;
- La remontée de l'information est excellente ;
- Les bénéfices reviennent entièrement à l'exportateur.

Inconvénient

- L'ensemble des risques commerciaux et financiers est entièrement assumé par l'exportateur ;
- Le recrutement d'un représentant salarié local peut être difficile et couteux .

Exportation directe avec un agent commissionné

L'agent commissionné parfois aussi appelé agent à la commission ou encore agent commercial est un représentant mandataire indépendant et permanent d'un exportateur, appelé commettant. Il agit au nom et pour le compte et aux risques de l'entreprise qui le mandate. Cet intermédiaire qui peut être une personne physique ou une personne morale, est indépendant. A la différence du représentant salarié, il peut organiser librement son activité. L'exportateur rémunère l'agent par des commissions sur le chiffre d'affaire qu'il réalise. Il bénéficie d'une exclusivité sur la zone qui lui est confiée mais peut comme c'est fréquemment le cas, représenter plusieurs entreprises non concurrentes.

Sa mission principale est la prospection, la recherche de clients et la vente pour son mandant .Elle est aussi d'informer l'exportateur sur le marché: évolution de la demande,

concurrence, produits nouveaux. Parois, la mission pourra être élargie au suivi du recouvrement clients, à la gestion du stock, la gestion de la clientèle ou encore à l'organisation du service après vente .Signalons cependant que l'exportateur reste maitre de la politique commerciale: fixation des prix, condition de paiement, conditions générales de vente. Il reste d'ailleurs le seul responsable auprès du client.

Avantages

- L'entreprise conserve la maitrise de la politique commerciale (fixation du prix);
- L'entreprise bénéficie de l'expérience et de la connaissance préalable de l'agent.

Inconvénient

- L'implication administrative, logistique, financière et commerciale de l'exportation est complète;
- Le risque commercial est essentiellement à la charge de l'exportateur.

2. Exportation indirecte

L'exportateur indirecte ou exportation sous-traitée est un mode dans lequel l'entreprise sous-traite ses ventes exports. Dans ce but, elle recourt à un intermédiaire commercial qui a les ressources, les compétences, la connaissance et l'expérience du marché.

L'intermédiaire se place entre l'exportateur et les distributeurs locaux .En général, il achète les produits à l'exportateur et le revend ensuite sur le marché à des conditions qu'il définit. Les risques de l'exportateur sont donc limité; en contrepartie, il perd la maitrise de la politique commerciale et ne contrôle pas les conditions de commercialisation des produits sur les marchés.

Parmi les formules d'exportation indirecte, on retiendra: les sociétés de commerce international, les sociétés de gestion export, les importateur et concessionnaires.

Avantages

- La maitrise de la politique commerciale par l'entreprise exportatrice est très faible voire nulle;

-Ces intermédiaires sont souvent rémunérés à la commission et n'ont donc souvent qu'une vision commerciale à court terme du marché;

Les intermédiaires font également écran entre le marché et le client d'une part, et l'exportateur d'autre part;

Parmi ces intermédiaires, on retrouve principalement :

Les sociétés de commerce international (SCI)

Une SCI est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits auprès d'autres entreprises et qui en assure ensuite la commercialisation en son nom propre sur les marchés étrangers. Elle gère tous les aspects liés à la commercialisation à l'étranger et fixe sa propre marge commerciale.

Les sociétés de gestion export (SGE)

La société de gestion export est une société de service indépendante qui assure l'ensemble des fonctions des services export d'une entreprise dans le cadre d'un contrat de mandat: prospection, politique commerciale, distribution, vente, gestion des opérations logistiques et administratives.

La SEG agit au nom de l'exportateur et son activité s'inscrit plutôt dans la durée. La rémunération prévue au contrat est constituée pour partie par un abonnement mensuel fixé à l'avance et d'une commission sur les ventes. Elles sont généralement spécialisées géographiquement et par famille de produits.

Les importateurs et concessionnaires

On distingue les importateurs des concessionnaires. Nous traitons respectivement les deux acteurs.

L'importateur

L'importateur ou distributeur est un commerçant indépendant étranger qui achète ferme les produits de l'exportateur est un client d'un genre particulier puisqu'il les revend ensuite en son nom, pour son compte et à ses risques sur les marchés où il est implanté. Pour l'entreprise exportatrice, l'importateur est un client d'un genre particulier puisqu'il achète dans le but de revendre.

L'importateur organise lui-même toutes les activités nécessaires à la vente: prospection, distribution, stockages, organisation et animation du réseau de vente, publicité, participation à des manifestations commerciales, service après vente. Il fixe les conditions de vente et les prix, il se rémunère en prélevant une marge sur les ventes. L'exportateur n'a donc aucun contrôle sur la politique commerciale qui est définie et mise en œuvre par l'importateur.

Les concessionnaires

La différence entre l'importateur et le concessionnaire est l'exclusivité de distribution sur la zone que l'exportateur octroie au concessionnaire. C'est pourquoi on utilise aussi parfois le qualificatif d'importateur exclusif. L'exclusivité du contrat de concession est généralement réciproque, le concessionnaire s'engageant à ne pas distribuer de produits concurrents sur la zone, l'exclusivité a parfois pour contrepartie l'achat de quantité minimale par le concessionnaire.

Le contrat d'exclusivité est le moyen pour l'exportateur d'imposer un certain contrôle sur la politique commerciale du concessionnaire en imposant par exemple la politique de prix ou la publicité. Ces obligations sont cependant variables selon les contrats.

L'exportation concertée ou associée

L'exportation concertée consiste pour l'entreprise à exporter en coopération avec d'autre entreprise. l'association avec d'autre entreprises nationales, plus rarement étrangères, permet de constituer un groupement d'exportateurs qui mettent des moyens en commun pour mener leurs politiques d'exportation. Les modalités les plus connues d'exportation concertée sont le groupement d'exportateurs et le portage.

Les regroupements d'exportateurs

Un regroupement d'exportateurs est la mise en commun par plusieurs entreprises, non concurrentes, de tout ou partie de leurs activités d'exportation. Plusieurs formes de groupement existent, auxquels des fonctions relativement différentes sont assignées. Les fonctions peuvent être les suivantes: recherche et mise en commun d'information; création d'un bureau d'achat et ventes centralisées.

Le portage

Le portage ou Peggy-back, également appelé exportation kangourou, est une forme de coopération internationale entre deux entreprises dont les produits sont complémentaires, la formule consiste pour une entreprise, une PME en générale, qui souhaite aborder un marché étranger (entreprise portée), à demander à une entreprise déjà présente sur ce marché (entreprise porteuse) de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur les marchés où elle est implantée.

La franchise commerciale¹⁰

La franchise commerciale ou franchise de distribution est un contrat temporaire et exclusif de commercialisation de produits ou de services sur un territoire défini entre un franchisé et un franchiseur. Le franchisé est un commerçant indépendant qui gère le fond de commerce et l'exploite à ses risques. IL a le droit exclusif d'utiliser certains droits de propriété industrielle tels que le nom commercial, l'enseigne commerciale, la marque, le logo, les dessins et les modèles, les droits d'auteurs, du franchiseur qui lui apporte également son savoir-faire commercial, le forme avant le démarrage de l'activité et lui fournit une assistance commerciale et techniques continues, ce qui implique que l'exportateur doit posséder un savoir-faire commercial reconnu et transférable à l'étranger.

La joint-venture

La joint-venture est un accord entre deux partenaires locaux ou issus de pays différents et qui consiste en la création ou l'acquisition conjointe d'une filiale commune sur un marché étranger. La création d'une filiale commune implique la mise en commun de compétences spécifiques uniques qu'elles soient commerciales, techniques ou managériales, mais aussi de moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire dans un esprit commun de coopération. Ceux-ci partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune.

La stratégie de distribution

Une fois l'entreprise exportatrice a choisi le mode de pénétration du marché étranger sélectionné, elle doit choisir les canaux ou circuits de distribution à l'intérieur de ce marché

¹⁰BENAMMER J- M, Les techniques du commerce international, édition Techniplus,1995,P163

qui lui permettront l'acheminement de ses produits jusqu'au consommateur final. La sélection nécessite au préalable la réalisation d'une étude de marché afin de se familiariser avec la structure de distribution locale qui diffère d'un marché à l'autre, ce qui oblige l'entreprise à adapter ses réseaux de distribution à chaque marché.

Mais les entreprises qui optent pour l'exportation sous traitée ou l'exportation concertée ne se préoccupent pas de distribution de leurs produits puisque celle-ci est prise en charge par les intermédiaires.

A) sélection des réseaux de distribution

L'entreprise exportatrice doit choisir d'abord le type de circuit (circuit long ou court) et ensuite la nature et le nombre des points de ventes qui lui permettront de mettre ses produits à la disposition des consommateurs.

B) les facteurs de choix

Le choix d'un canal de distribution sur un marché étranger est fonction d'un certain nombre de facteurs :

-Les contraintes liées au produit, les contraintes liées aux consommateurs locaux, les objectifs marketings de l'entreprise et les réseaux utilisés par les concurrents.

2.3. La concrétisation de l'opération export et choix de mode de règlement

2.3.1. La rédaction du contrat commercial international et l'obligation de la domiciliation bancaire

2.3.1.1 le contrat commercial international

Le contrat international ne se différencie pas d'un contrat ordinaire. Il suppose un échange de volontés en vue de la réalisation d'une opération déterminée. Sa particularité est d'être internationale.

Différentes définitions ont été avancées; la première relève le facteur économique (flux et reflux de valeurs-marchandises-à travers les frontières), la seconde insiste sur le critère juridique, à savoir l'implication d'au moins deux ordres juridiques déterminés; enfin le critère mixte semble rassembler les positions (juridique et économique). Ainsi:

- Est international le contrat qui présente des points de contact avec le droit de plusieurs Etats ou avec le droit international ou entre dans le champ d'application d'une convention internationale.
- Est international le contrat qui donne lieu à des mouvements transfrontaliers de valeurs.
- Est international un contrat qui met en cause les intérêts du commerce international.

A. Modèle de contrat type élaboré par les nations unies pour la vente internationale de marchandise

Ce modèle de contrat, déjà ratifié par plusieurs pays, et entré en vigueur le 01.01.1988, il représente une base pour l'élaboration d'un contrat de vente à l'international. Ce modèle de contrat porte sur la formulation de celui-ci, les obligations du vendeur, acheteur et notamment un transfert des risques Ce dernier doit indiquer :

- La nationalité, le domicile/la résidence, l'établissement d'une personne morale, le lieu de conclusion du contrat, le lieu d'exécution ou de livraison, la garantie, le mode de transport, le lieu de situation d'un bien (celui-ci n'est pas un élément fort), parfois la monnaie d'un contrat.

B. Les clauses du contrat international

1. Le Préambule : notamment :

- La présence des personnes contractantes, à savoir l'exportateur et l'importateur, leurs pouvoirs respectifs et différentes définitions ;

2. Les conditions du contrat : notamment :

- L'objet du contrat la vente dans le cas d'une exportation

3. Les obligations du vendeur : notamment :

- Livraison de la marchandise, le délai, la date, transport, emballage.

4. Les réserves de propriété ;

5. Contrôle de conformité : type et modalité de contrôle ;

6. Les obligations de l'acheteur : notamment :

- Le règlement : mode de paiement et lieu de paiement ;

-Cautions diverses ;

7. Le service après vente :

- Garantie : nature de la garantie, la maintenance.

2.3.1.2 la domiciliation bancaire

La domiciliation bancaire est une simple formalité administrative, qui consiste à identifier par immatriculation, une transaction commerciale, pour son suivi physique et financier, au regard des dispositions prévues par la réglementation du commerce extérieur et des changes. La domiciliation bancaire consiste :

-Pour l'exportateur, à choisir, avant la réalisation de son exportation, une banque intermédiaire agréée auprès de laquelle il s'engage à effectuer les opérations et les formalités bancaires prévues par la réglementation en vigueur ;

-Pour une banque intermédiaire agréée, à faire immatriculer auprès des guichets, un contrat d'exportation de biens ou de services et s'engager à effectuer pour le compte de l'exportateur les opérations et les formalités prévues par la réglementation en vigueur.

Son déroulement

Au sens de l'article 32 du règlement, le document servant de base à la domiciliation bancaire peut revêtir différente forme telles que contrat, facture pro- forma, bon de commande, confirmation définitive d'achat, échange de correspondances où sont incluses toutes les indications nécessaires à l'identification des parties, ainsi que la nature de l'opération commerciale.

Le contrat commercial ou tout autre document tenant lieu de justification du transfert de propriété et/ou de cession d'un bien ou de prestation de services entre un résident et un opérateur non-résident doit indiquer conformément à l'article 26 :

- Les noms et adresses des cocontractants, les pays d'origine, de provenance et de destination des biens et services, la nature des biens et services, la quantité, la qualité et les spécifications techniques, le prix de cession des biens et services dans la monnaie de facturation et de paiement du contrat, les délais de livraison pour les biens et de réalisation pour les services,

les clauses du contrat pour la prise en charge des risques et autres frais accessoires, les conditions de paiement.

Quant aux conditions de paiement, l'article 27, prévoit que l'ensemble des termes commerciaux (INCOTERM) repris dans les règles et licences de la chambre de commerce international peut être inscrit dans les contrats commerciaux, sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires.¹¹

2.3.2. Le choix d'un mode de règlement

2.3.2.1 les instruments de paiement à l'international

a) le chèque

C'est un ordre écrit, émis par l'acheteur à l'ordre d'un bénéficiaire (le vendeur). Peu coûteux, très répandu dans le monde mais peu utilisé dans les transactions internationales vu ses nombreux inconvénients parmi eux :

- Le risque de change, s'il est libellé en Devise ;
- Le risque de non paiement
- Le cheque peut être volé, perdu¹².

b) Le virement international

C'est un instrument de paiement très utilisés; le client importateur donne l'ordre à sa banque de payer l'exportateur par virement.

C'est un moyen peu coûteux, très rapide grâce au Télex ou au système Swift (Society Worldwide Interbank Financial Telecommunication); il peut être libellé en monnaie national ou en devise.

Parmi ses avantages:

- La sécurité de transfert est assurée grâce à des procédures de contrôles très sophistiqués ;

¹¹ http://www.douane.gov.dz/pdf/banque_algerie/Reglement%20N07-01.pdf

¹²LEGRAN.G et MARTINI.H, Management des opérations de commerce international, éditions DUNOD, Paris, 2003, P95.

-Virement rapide et peu couteux.

En terme d'inconvénients, nous retiendrons que :

- Le virement ne constitue pas une garanti de paiement, sauf s'il est effectué avant toute expédition ;
- L'initiative de l'odore de virement incombe à l'importateur.

c) La lettre de change

Egalement appelée traite, c'est un écrit par lequel le tireur (le créancier) donne l'ordre au tiré (le débiteur) de payer une certaine somme, à une certaine échéance, à un bénéficiaire. Dans la pratique, le tireur se désigne le plus souvent lui-même comme bénéficiaire, et expédie la traite au tiré pour que celui-ci la lui retourne acceptée, c'est à dire signée¹³.

Les avantages de la lettre de change :

- Elle détermine précisément la date de paiement ;
- Elle matérialise une créance qui peut être négociée (escomptée), auprès d'une banque ;
- La lettre est émise à l'initiative de l'exportateur.

La lettre de change présente néanmoins quelques inconvénients :

- Elle ne supprime pas les risques d'impayé, de perte et de vol ;
- Son regroupement peut être long.

d) Le billet à ordre

Il s'agit également d'un effet de commerce, mais rarement utilisé en commerce international. La différence essentielle entre une lettre de change et un billet à ordre tient au fait qu'alors que la première est émise par le créancier (l'exportateur), le second est émis par le débiteur (l'importateur). C'est ce qui explique que le vendeur préfère utiliser une lettre de change, plutôt que de laisser à l'acheteur l'initiative de l'émission de l'effet de commerce.

¹³Maitriser les échanges internationaux. (s.d.). Consulté le 01 04, 2013, sur Instruments et techniques de paiement: <http://www.perpignan.cci.fr>

2.3.2.2 les techniques de paiement à l'international : ses techniques de paiement sont utilisées dans le cadre d'une transaction international :

A) l'encaissement simple

Cette technique de paiement est utilisée lorsque les partenaires se connaissent. L'initiative du règlement est laissée à l'acheteur, néanmoins le vendeur peut solliciter un paiement anticipé pour éviter le risque de non paiement. Cette technique est courante et facile à mettre en œuvre.

B) L'encaissement documentaire

Ce sont les techniques plus complexes que l'encaissement simple, basées sur le rôle primordial des documents présentés par le vendeur. Le paiement se fait contre documents et non pas contre les marchandises. Parmi ses techniques nous citons :

B.1) Le crédit documentaire

Le crédit documentaire : est très utilisé en commerce international, car il est le seul à présenter une sécurité satisfaisante pour les deux parties. Le crédit documentaire est un engagement par lequel une banque (banque émettrice) s'oblige, sur instruction d'un donneur d'ordre ou pour son propre compte :

-A payer le bénéficiaire ;

-A accepter et payer les effets de commerce tirés par le bénéficiaire sur elle-même,

-A rembourser une autre banque ayant acceptée, payée ou négociée les effets de commerce tirés par le bénéficiaire.

B.2.1 Les intervenants du crédit documentaire

-Le donneur d'ordre : c'est l'acheteur qui donne à sa banque les instructions d'ouverture du crédit documentaire en faveur de son fournisseur et précise les documents et le mode de règlement qu'il désire.

-La banque émettrice : c'est la banque de l'acheteur qui procède à l'ouverture du crédit documentaire sur la base des instructions de l'acheteur et s'engage directement vis-à-vis du bénéficiaire.

-La banque notificatrice : c'est la banque correspondante de la banque émettrice, elle se trouve dans le pays du vendeur et notifie à celui-ci l'ouverture du Credoc en sa faveur (elle n'est pas forcément la banque habituelle du vendeur).

-Le bénéficiaire : c'est le vendeur en faveur de qui le Credoc a été ouvert.

B.2) La remise documentaire

La remise documentaire: est une technique de paiement par laquelle un exportateur mandate sa banque pour recueillir, par l'intermédiaire de son correspondant, le règlement ou l'acceptation de l'acheteur, au moment de la présentation des documents représentatifs de la marchandise.

Cette opération obéit, sauf convention expresse, aux "règles et usances uniformes relatives aux encaissements", publiées par la Chambre de Commerce Internationale.

La remise documentaire est en général utilisée par les exportateurs

-Lorsqu'ils connaissent suffisamment leur acheteur,

-Lorsque la situation politique, économique et monétaire du pays de l'acheteur est stable,

-Lorsque la marchandise peut être revendue facilement sur place en cas de désistement de l'acheteur¹⁴.

L'importateur y trouve également des avantages :

-C'est un mode de paiement souple et moins onéreux qu'un crédit documentaire,

-Il offre, de son point de vue, pratiquement les mêmes garanties,

-Il lui est possible, dans certains cas, d'inspecter la marchandise avant de payer ou d'accepter la traite.

2.3.3 Les risques liés à l'exportation et leur couverture

Toute entreprise qui vend ou qui achète court des risques de non paiements ou de défaut de livraison. Ces risques amplifient lorsqu'il s'agit d'opérations de commerce international,

¹⁴Maitriser les échanges internationaux. (s.d.). Consulté le 01 04, 2013, sur Instruments et techniques de paiement: <http://www.perpignan.cci.fr>

en effet, en raison de l'éloignement, la durée des transactions est allongée et les rapports personnels entre les parties sont souvent moins étroits qu'entre contractants d'un même pays.

2.3.3.1. Les risques liés à l'exportation

Les risques que peut encourir une entreprise lors des opérations d'exportations peuvent être de plusieurs ordres :

A.1) les risques liés au paiement :

L'exportateur peut être exposé à plusieurs risques liés au paiement notamment :

– le risque de change :

Celui-ci est lié au paiement en devise et la fluctuation possible de la devise retenue entre la date de l'engagement des parties et la date de paiement effectif. En effet les variations importantes des taux de change peuvent réduire, voir annuler les bénéfices.

–Le risque de non transfert : c'est le résultat d'une volonté politique de bloquer ou de retarder le transfert de devise hors d'un pays d'importation.

–Le risque de crédit ou le risque client: celui-ci est lié à l'insolvabilité du client et peut prendre naissance après livraison des marchandises set l'entreprise se retrouve dans ce cas face à un client incapable de régler sa créance.

–Le risque politique: l'instabilité politique dans les pays cibles peut affecter la rentabilité ou la sécurité d'une opération d'exportation et induire ainsi des pertes pour l'exportateur.

–Le risque de fabrication: il s'agit de l'interruption du marché entre les deux parties, survenant avant la livraison des marchandises, dans ce cas l'exportateur peut subir des pertes considérables, liés à l'exécution de la commande du client, s'il n'arrive pas à trouver rapidement un autre preneur pour sa marchandise.

–La non-conformité: ce risque est lié directement au produit qui peut ne pas être accepté sur le marché étranger, lorsque celui-ci est régi par des règles spécifiques au marché visé, il ya lieu avant de procéder à une transaction de bien évaluer ce risque à travers un contrôle de conformité ainsi que les normes applicable à cette catégorie.

Différents autres risques : on peut citer notamment

–Le risque lié au transport: les risques ici à prendre en considération concernent la mise sur le transport principal de l'exportation ou de l'importateur, ainsi que les risques liés au transbordement.

–Le risque de couverture d'assurance: il faut veiller scrupuleusement à ce que l'assurance consenti couvre réellement les risques encourus.

–Les risques catastrophiques: une inondation, un tremblement de terre ou toute autre catastrophe peuvent désorganiser l'économie d'un pays et empêcher le client d'honorer son engagement.

2.3.3.2 Les produits de la CAGEX

La police crédit acheteur: elle garantit tous les contrats d'exportation payables avec un crédit acheteur. La CAGEX délivre un double garanti; une garantie à la banque au titre de risque de crédit et une garantie à l'exportateur au titre de risque de fabrication.

La police globale: elle couvre l'ensemble des ventes des biens de consommateurs et d'équipement, ou prestation de service dans une durée ne dépasse pas 6 mois. C'est une police annuelle et renouvelable par tacite reconduction. Son principe de globalité signifie la garantie de la totalité de la créance.

La police individuelle : elle couvre les risques de crédit ainsi que les risques d'interruption de marché ou de fabrication liés aux opérations des biens d'équipement et prestation de service pour une durée supérieure à un an.

La police prospection, foires et exposition : Cette police couvre les risques de non amortissement des dépenses engagées par l'entreprise suite à l'action de prospection ou de la participation au foire¹⁵.

2.4. La logistique internationale

2.4.1. Le transport international de marchandises

¹⁵Le cour de l'assurance, Master 2,2013.

2.4.1.1 les différents modes de transports

Il existe différents modes de transports qui peuvent être choisis notamment en fonction du pays de destination ainsi que de la nature de la marchandise transportée, dans ce qui suit nous exposerons ceux présentés par Jean Belotti¹⁶ :

Le transport maritime : celui-ci dispose de différents types de navires utilisant généralement les conteneurs. Les avantages de ce type de transport: la possibilité de stockage dans les portuaires, pas de rupture de charge se qui assure un gain de temps et de sécurité. Ses inconvénients concernent généralement les délais importants ainsi que l'encombrement qui peut exister dans les ports de certains pays.

Le transport aérien: ce type de transport garantit la sécurité et la rapidité ainsi que la réduction des coûts de stockages et d'emballage. Cependant les coûts peuvent être très élevés en cas d'envois lourds.

Le transport routier: celui-ci offre la possibilité de l'utilisation de la conteneurisation et la possibilité de combiner le rail et la route. Il ouvre l'avantage de service porte à porte, donc des délais plus courts et sans rupture de charge.

2.4.2 Les Incoterms

2.4.2.1 Définition des incoterms

Il s'agit d'une abréviation anglo-saxonne de l'expression «International Commercial Terms», signifiant «termes du commerce international» et traduite en français par «C.I.V.». Les Incoterms résultent d'une codification des modalités d'une transaction commerciale mise en place par la Chambre de Commerce Internationale. Chaque modalité est codifiée par trois lettres et est indissociable du lieu de livraison auquel elle s'applique. Le but des Incoterms est de fournir une série de règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux les plus couramment utilisés en commerce extérieur. Ces termes définissent les obligations du vendeur et de l'acheteur lors d'une transaction commerciale, le plus souvent internationale, mais qui peut également s'établir entre des opérateurs nationaux ou communautaires. Ils concernent essentiellement les obligations des parties à un contrat de vente, en ce qui

¹⁶BELOTTI, J., Transport international des marchandises. 2ème.

concerne la livraison de la marchandise vendue, la répartition des frais et des risques liés à cette marchandise, ainsi que la charge des formalités d'export et d'import

2.4.2.2 Incoterms et formalités douanières

L'incoterm traduit la répartition des rôles entre fournisseur et acheteur, ce qui n'est pas sans incidence sur la mise en œuvre de l'amendement sûreté du code des douanes communautaire. Dans le cadre de la communication de ces données sûreté-sécurité, les Incoterms proposent une réponse utile à la question cruciale du "qui fait quoi". De plus, les incoterms sont aussi, indirectement, des outils d'optimisation des règles de la valeur en douane, contribuant au soutien de la performance économique des opérateurs du commerce international.

2.4.3. La douane:

La douane joue un rôle important dans les relations commerciales internationales. En effet toute marchandise en provenance d'un pays étranger est prise en charge par la douane du pays de destination et doit faire l'objet d'un dédouanement et ce quelque soit sa nature, sa valeur ainsi que sa voie d'arrivages (maritime, aérienne).

2.4.3.1 les missions de la douane

L'administration des douanes a pour missions :

La mise en œuvre des mesures légales et réglementaires permettant l'application de la législation douanière et de la loi tarifaire ;

-L'application de mesure légale réglementaire aux marchandises importantes ou exportées qui se trouve sous sa responsabilité ;

-L'établissement et l'analyse des statistiques de commerce extérieur ;

-L'application des mesures légales et réglementaires aux marchandises importées ou exportées qui se trouve sous sa responsabilité.

2.4.3.2 Les régimes douaniers à l'exportation

Il existe différents régimes ou forme d'exportation prévus par le code des douanes algérien et qui sont :

-L'exportation définitive (sortie définitive), l'exportation temporaire (foires, exposition).

Conclusion

Enfin, nous retenons dans ce chapitre que la démarche d'exportation qui peut constituer une aide à l'internationalisation. Ces étapes sont indispensables pour une meilleure démarche d'une organisation en vue de satisfaire l'ensemble de ses partenaires, et préserver ainsi, voire même renforcer sa position concurrentielle

Introduction

Ce chapitre est divisé en deux principales sections. Section 1 : présentation du complexe, le deuxième les capacités de complexe.

Section 01 : présentation du complexe

CEVITAL SPA au capital social de six (68) milliards de DA, a été créée avec des fonds privés en 1998, Elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAAD REBRAB & Fils.

CEVITAL est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché, elle a été créée par des fonds privés en 1998. Son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 45000 m².

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

En effet, les besoins du marché national sont estimés à 1200 T/j d'huile, soit l'équivalent de 12 litres par personne et par an. Les capacités actuelles de CEVITAL sont de 1800T/j, soit un excédent commercial de 600T/j.

Les nouvelles données économiques nationales dans le marché de l'agroalimentaire, font que les meilleurs sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace et optimale les coûts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport *qualité/prix*. Ceci est nécessaire pour s'imposer sur le marché que CEVITAL négocie avec les grandes sociétés commerciales internationales, ses produits se vendent dans différentes villes africaines telles que le Lagos, Niamey, Bamako, Tunis, Tripoli...

1.1-Situation géographique

Le complexe CEVITAL est implanté au nouveau quai du port de Bejaia, à 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia.

1.1.1-La fiche signalétique :

- ✓ Raison social : SPA cevital Mr ISSAAD REBRAB & Fils.
- ✓ Siège social : Complexe cevital Bejaia 06000, W BEJAIA, Algérie.
- ✓ Tel : 00213. 34. 20. 20. 00 / 034. 22. 06. 96.
- ✓ Fax : 00213. 34 .21. 27. 73.

- ✓ Email : info@cevital.com
- ✓ Site http : www.cevital.com
- ✓ Capital social : Son capital est de ; 68,760, 000 ,000 DA.
- ✓ CBN° : BADR-Agence Béjaia 003 00357 3002713000 59.
: BNP PARIBAS-Agence Béjaia 072 00713 00000 1800172.
: Société Générale-Agence Béjaia 02100501 1130000537 52.
- ✓ ART N° : 06010108900 M.F : 09980601900821.
- ✓ RCN° : 98 B03802 BEJAIA.

Président direction générale (PDG) : Mr ISSAAD REBRAB

Nombre de travailleurs : plus de 4379

1.2-Activités et missions

1.2.1-Activités de CEVITAL

Lancé en Mai 1998, le complexe CEVITAL a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en Décembre 1998.

En Février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débutés, cette dernière est devenue fonctionnelle en Août 1999.

L'ensemble des activités de CEVITAL sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit :

- ✓ Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour).
- ✓ Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure).
- ✓ Production de margarine (600 tonnes/jour).
- ✓ Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure).
- ✓ Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour).
- ✓ Stockage céréales (120 000 tonnes).
- ✓ Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

1.2.2-Missions et objectifs

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

Présentation de l'organigramme du complexe

1.3-Structure organisationnelle du complexe CEVITAL

Le complexe CEVITAL fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et donnée et offre plus de spécialisation et de fluidité.

1.3.1-Les principales missions des différentes directions du complexe

1.3.1.1-La direction générale

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

1.3.1.2-La direction des ressources humaines

Elle est l'un des piliers de l'organisation structurelle de CEVITAL, sa fonction consiste en :

- la gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale et les employés, les congés...)
- la gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation du personnel...)
- tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise

1.3.1.3-La direction technique contrôle de qualité :

Elle est dotée de quatre laboratoires : laboratoire du suivi d'huile, de margarine, de sucre et de conditionnement. Ils assurent le contrôle et le suivi de la qualité des produits et tout leurs processus de production par l'élaboration des bilans chaque quart d'heure au plus

tard une demis heure, et cela sous la supervision de laboratoire centrale qui suit la qualité microbiologique des différents produits.

1.3.1.4-La direction projet :

Elle collabore avec la direction générale, elle a pour mission la réalisation et le suivi des projets, elle se charge de la réalisation de tous les travaux de construction ou d'extension, et de l'installation des équipements techniques et mécaniques.

1.3.1.5-La direction finance et comptabilité (DFC)

Elle constitue l'organe de vision du complexe, elle s'occupe de :

- la détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine.
- la comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatives signalées.
- la satisfaction des besoins aux meilleures conditions d'exactitude, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis avis des tiers.

1.3.1.6-La direction commerciale

Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi de ses clients qui sont repartis principalement à travers le territoire national et quelque pays étrangers ; pour se faire la direction a adopté la structure suivante :

- participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise ;
- orienter, distribuer, développer, organiser la production des huiles ;
- coordonner les activités de son département.

1.3.1.7-La direction raffinerie d'huile

Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet ainsi des paramètres de raffinage basés sur les caractéristiques physico-chimiques des huiles.

1.3.1.8-La direction margarinerie

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.

1.3.1.9-La direction raffinerie de sucre

La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer en sucre blanc prêt à être conditionné.

1.3.1. 10-La direction conditionnement

Organisée en équipe de 3x8, elle fonctionne 24h/24h, sa mission est la fabrication des emballages et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

1.3.1.11-La direction logistique

La direction logistique a été créée en janvier 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leur fournissant les ressources matérielles, financières et d'information nécessaire. Elle se divise en quatre services :

a) Service approvisionnement

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières ; il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fournitures de bureau et d'équipement.

b) Service magasinage

Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures ainsi que des matières premières.

c) Service expéditions

Il est chargé de :

- L'expédition des huiles, de la margarine, du sucre et prochainement des céréales.
- La gestion des fichiers.
- L'établissement des bons de consignment.
- La restitution des palettes.
- L'achat de nouvelles palettes et intercalaires.

d) Service transit et transport

Ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel, il joue également un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

1.3.1.12-La direction marketing

Nouvellement créée, dans le cadre des préoccupations stratégiques du groupe d'adopter de mieux en mieux ses politiques et ses objectifs pour satisfaire le marché cible, cette direction devrait alors établir une politique de marketing. Elle permettrait au complexe d'ajuster et de mieux maîtriser ses politiques de produit, de prix, de communication et de distribution. Cette direction permettra de renforcer sensiblement l'efficacité du réseau de

distribution des produits. L'interface avec la direction commerciale devrait être judicieusement identifiée.

1.3.1.13-La direction des silos

Elle a pour mission d'assurer le stockage dans les conditions requise des produits entrant dans les processus de production du complexe.

Cette direction assure la gestion de trois zones :

Zone 1 : ou zone quai ou s'effectue la réception des navires (déchargement)

Zone 2 : composée de 27 silos et d'un hangar destinés au stockage.

Zone 3 : ou zone des expéditions.

1.4-Le choix stratégique de CEVITAL

Les sociétés modernes connaissent de rapides et profonds changements sous le double effet de la mondialisation qui intensifie les échanges et internationalise l'offre, et de l'évolution technologique qui crée de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de fabrication et de communication. A cet effet, le choix stratégique effectué par les entreprises doit correspondre aux programmes d'action sans lesquels les objectifs de pénétration commerciale, qui exigent une mise en relation entre l'entreprise et son marché, ne peuvent être atteints.

A cet effet, CEVITAL, concernant son métier, a tout d'abord, opté pour une stratégie de diversification :

- Horizontale : en élargissant sa gamme de produit ;
- Verticale : en recherchant l'accroissement du marché potentiel ;
- Congloméra le : en optant pour un développement dans des activités sans rapport les une des autre tel que : l'agroalimentaire, la construction, ...

Concernant l'étendu du marché, elle a opté pour la couverture de l'ensemble du marché national, l'entreprise a instauré une stratégie de domination, c'est-à-dire, qu'elle cherche à être et à garder la place de leader sur le marché national.

Alors que pour le marché mondial, L'entreprise CEVITAL a opté pour une stratégie de développement international, qui repose sur le développement des exportations.

1.5-La gamme de produit

La gamme de produit de CEVITAL, pour l'ensemble des activités existantes, se présente comme suit :

1.5.1-Des huiles

- Fleurial : 100% Tournesol (depuis Août 1999)
- Fridor : 100% mélange Tournesol, Colza et Palme
- Elio2 : Huile végétale (soja, palme)

Toutes ces huiles sont disponibles sur le marché en 5 litres, 2 et 1 litre

1.5.2-La margarine

❖ Margarine de table

- Matina en barquettes de 400g et en plaquettes 250g
- Fleurial en barquettes de 500g et en plaquettes 250g
- Rania en barquettes de 400g et en plaquettes de 250g

❖ Margarine de feuilletage :

La parisienne en plaquettes de 500g

❖ Graisses végétales :

- Graisse de coco 27-29
- Graisse de coco 31-33
- Graisse de coco 34-36
- Graisse de palmiste 35-37
- Shortening 38-40.

❖ Smen: Medina 100% végétale en pots de 1,8kg.

1.5.3-Raffinerie de sucre

❖ **Le sucre blanc** : Les sacs de 50kg et des big bag de 1000kg.

❖ **La mélasse** : c'est un résidu du processus de raffinage du sucre roux destiné essentiellement à l'exportation.

FIGURE 5 : La gamme de produit

Source : document interne de Cévital

L'HUILE			
Désignation articles	Volume	Conditionnement	Emballage
HUILE elio 2	75 cl	Bouteille	PET
	100 cl	Bouteille	
	200 cl	Bouteille	
	500 cl	Bidon	
HUILE fleurial Plus	75 cl	Bouteille	
	100 cl	Bouteille	
	180 cl	Bouteille	
	200 cl	Bouteille	
	400 cl	Bidon	
	500 cl	Bidon	
HUILE Fridor (opaque)	400 cl	Bidon	
LA MARGARINE			
Margarine Fleurial	250 g	Plaquette	papier
	500 g	Barquette	PET
Margarine feuilletage	500 g	Plaquette	papier
Margarine Rania	250 g	Plaquette	papier
	400 g	Barquette	PET
Margarine Matina	250 g	Plaquette	papier
	400 g	Barquette	PET
Margarine elio 2	500 g	Barquette	PET
	250 g	Plaquette	papier
Smen Medina	1,8 Kg	boite	PET
	500 g	Barquette	
Shortening	34/36	Carton	papier
	31/33	Carton	
	35/37	Carton	
	38/40	Carton	
Beurre gourmand	500 g	Plaquette	papier
LE SUCRE			
Sucre	50 Kg	Sac	PET
Sucre Morceaux	1 Kg	Boite	papier
Sucre Skor	1 kg	boite	papier
Sucre Big Bac	1000 Kg	Sac	PET
Sucre liquide	100 cl	Bouteille	PET
Sucre liquide inverti	100 cl	Bouteille	PET
L'EAU MENIRALE NATURELLE ET BOISSON GAZEIFIEE ET JUS			
eau minérale	50 cl	Bouteille	PET
	150 cl		
Eau gazéifiée	100 cl	Bouteille	PET
Tchina jus d'orange	100 cl	Bouteille	PET
	200 cl		

Section 02 : les capacités du complexe Cevital

1. Les capacités de production

- **Les huiles végétales**

En Décembre 1998, CEVITAL a lancé son activité par le conditionnement des huiles avec une capacité de production de 600 t/j. Le 20 Août 1999, la raffinerie des huiles végétales est devenue fonctionnelle, sa capacité de production est de 800 t/j et en Octobre 2001 elle a connu une extension jusqu'à 1800 t/j due à une deuxième raffinerie d'une capacité de 1000 t/j. Cette activité constitue l'activité cruciale du complexe qui atteint actuellement une production de 580 000 t/an et s'accapare d'une part de marché supérieur à 85% sur le marché national des huiles.

- **La margarine**

En Mai 2001, la production de la margarine est lancée par une unité d'une technologie Allemande « Schröder » totalement automatisée, de six lignes de production d'une capacité de 600 t/j. La margarine Fleurial, Matina et Rania bénéficient d'une procédure de fabrication ultra moderne qui leurs assure des qualités organoleptiques et nutritionnelles incontestables.

- **La raffinerie de sucre**

Cette raffinerie a été lancée en début 2003, elle couvre une surface d'en virant 12 000m² qui se décompose essentiellement en quatre compartiments :

- un hangar de stockage de sucre roux (matière première) d'une surface de 5000m² et d'une capacité de stockage de 50 000 tonnes ;
- une unité de raffinage de sucre couvrant une surface de 3 800m² et d'une capacité journalière de production de 2 000t/j ;
- quatre silos de stockage de sucre blanc (sucre raffiné) d'une surface de 1 500m² et d'une capacité de contenance de 3 000t par silos, ce qui fait au totale 12 000t.
- une unité de conditionnement occupant 1 450m².

- **Le conditionnement**

Il consiste en la fabrication des emballages (bouteilles : 5L, 2L, 1L) et à partir des préformes en PET.

2. Les capacités en ressources humaines

L'effectif de complexe est passé de 456 personnes à sa création à 4379 personnes en août 2010. Entre Cadres dirigeants, Cadres supérieurs, Cadre moyens, Agents de maîtrises et

Agents d'exécutions. La majorité de l'effectif composant l'entreprise CEVITAL est constitué d'agents d'exécution qui représente plus de 65% du total d'effectif.

3-Les capacités commerciales

La direction commerciale de CEVITAL, ayant été créée au début de l'année 2007, existait sous le nom de service commercial dépendant directement de la direction générale. Elle est, aujourd'hui, composée de :

- 01 directeur commercial
- 01 secrétaire
- 01 chef des ventes
- 04 chargés de clientèle
- 08 facturiers
- Un chargé des statistiques.

4. Les capacités des expéditions

Les expéditions font partie intégrante de la direction logistique. Les capacités de chacune des unités de production ou raffinerie sont :

➤ Pour la raffinerie d'huile

Chaque équipe est composée de :

- 01 chef de quai
- 01 facturier
- 01 magasinier
- 01 chargé de palette
- 06 caristes

En tout, il y a trois équipes qui travaillent en 2*8 heures, la capacité de chargement en huile, est de 50 camions/jour, soit 1200 palettes.

➤ Pour la margarinerie :

Elle est constituée de deux équipes de 2*8 heures, chacune d'elle est composée de :

- 01 chef de quai
- 01 magasinier
- 02 caristes (01 pour le Clark et 01 pour la **gerbeuse**)
- 02 **manutentionnaires**

La capacité de chargement est de 7 à 8 camions/jour, soit 160 palettes/jour.

➤ Pour la raffinerie de sucre

Elle est constituée de deux équipes de 2*8heures, dont chacune d'elle est composée de :

- 01 chef de quai
- 01 facturier
- 18 manutentionnaires
- 03 agents d'entretien

La capacité de chargement est de : 80 camions/jours, soit l'équivalent de deux (02) tonnes par camion.

5. Les capacités de distribution

Cevital dispose de moyens adéquats pour la distribution selon le produit et le besoin. Ces moyens sont répartis comme suit :

a). Les moyens humains

106 personnes sont chargées d'assurer une bonne distribution des produits du complexe.

Elles sont réparties comme suit :

- 1 responsable logistique
- 1 responsable des expéditions
- 7 chefs de quais
- 42 caristes
- 5 facturiers
- 14 manutentionnaires
- 15 magasiniers
- 3 responsables de palettes
- 18 personnes pour le tri des palettes

L'ensemble de personnel est organisé en 2 fois 8 heures (une équipe de 5h jusqu'à 13h et l'autre de 13h à 21h)

b). Les moyens matériels

Le complexe utilise deux catégories de moyens : ceux utilisés directement par le complexe et ceux loués aux dépositaires.

Ceux utilisés par Cevital, composés de :

- 105 tracteurs camions semi-remorques
- 140 semi-remorques
- 10 camions de 10 tonnes
- 3 citernes
- 6 clarcks et 2 gerbeuses (Ceux qu'elle loue)
- 107 camions de distribution

➤ 9 cellules frigos

c) les capacités de stockage

Cevital dispose, en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, repartis comme suit :

- 1600 palettes d'huiles à l'intérieur de Cevital et 4000 palettes à EDIPAL
- 1400 palettes de margarines à l'intérieur de la chambre froid,
- 120000 tonnes du sucre au complexe (les silos), 1649 tonnes à IDIPAL
- 2442 tonnes à ICOTAL
- 5130 tonnes au JUTE
- 15955 tonnes à ENAB

D) capacités de chargement

Elle dispose de 6 lignes de chargements d'une capacité de 2000 tonnes/jours pour le sucre, 7 pour l'huile et 3 pour la margarine.

6-La part de marché de CEVITAL :

Depuis sa création à nos jours, CEVITAL jouit d'un statut, d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle national et international privilégié.

- Pour l'huile, l'entreprise CEVITAL a entre 65 et 75% de parts de marché.
- Pour le sucre, elle détient entre 75 et 85% de parts de marché.
- Pour la margarine, elle a une part très minime, à cause de la concurrence nationale et internationale accrue.

Cevital contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités se sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays. Cevital exporte son excédent de production dans les pays voisins et européen. La réussite de Cevital lui a permis de :

Se tailler, en 12 ans, une part de marché dominante des produits alimentaires de base en Algérie.

S'assurer une compétitive affirmée sur le marché régional (Afrique du nord) sur les produits alimentaires de base et ce, grâce à la maîtrise de ses coûts, de la technologie utilisée et d'une couverture appropriée du marché tant national que régional.

D'envisager de s'ouvrir à d'autres activités industrielles. En effet le succès enregistré dans le domaine agroalimentaire dénote d'une stratégie et d'une capacité managériale certaine qui peuvent encourager le groupe à initier d'autres investissements d'envergure.

Section 1 : la démarche d'exportation dans le cas de Cévital

1.1-Les étapes préliminaires de la démarche d'exportation

1.1.1 Le diagnostic export

Auparavant les exportations du C.A Cévital n'étaient pas régulières, l'entreprise n'avez pas un programme d'exportation préétabli, elle ne faisait que saisir les opportunités qui s'offraient à elle. Mais à partir de l'année de 2008, avec l'accroissement des capacités de production de l'entreprise et après avoir inondé le marché national, l'entreprise couvre 150% de la demande nationale (huiles), la nécessité d'un développement externe c'est fait ressentir. A cet effet, le C.A Cévital a procédé à l'instauration d'un service export qui a pour mission principale la définition de la démarche d'exportation que suivra l'entreprise pour mener à bien , développer et structurer ses exportations futurs, en déterminant notamment les éléments et les étapes indispensables à son organisation et à son déroulement.

Avant de se lancer à l'international, C.A Cévital à mesurer son degré de préparation à l'export et à évaluer ses forces et ses faiblesses et les ressources dont il dispose, en effectuant un diagnostic export à travers lequel un certain nombre d'éléments ont été explorés

à savoir :

- Les capacités du complexe à satisfaire ses clients, sur le plan qualitatif et quantitatif.
- Le degré de réponses du complexe aux exigences physico-chimiques demandées par ses clients ;
- L'analyse des capacités de la logistique à mener à temps et à bien les opérations d'exportation ;
- L'évaluation des compétences de l'entreprise à développer un plan marketing à l'export.

Cévital est très soucieuse de l'image qu'elle diffuse d'elle tant au niveau national qu'international, c'est pourquoi avant de se lancer dans les exportation l'entreprise a procédé à l'évaluation et à l'analyse de sa politique de communication externe à savoir : son site internet, ses spots publicitaires, ses fréquences de participation aux manifestations économiques ainsi que les compétences linguistiques de son effectif et ce dans le but d'améliorer sa politique de communication et de l'adapter aux spécificités de chaque marché étranger. Suite à ce diagnostic l'entreprise a détecté le besoin de moderniser son site internet, en établissant notamment en anglais, pour répondre aux besoins des prospects internationaux, et également le besoins de former son personnel en langues étrangers.

Quand à l'aspect de la communication interne, l'entreprise a détecté le besoin et la nécessité de la coordination de l'ensemble de ses activités et de la réactivité de chaque

direction afin de répondre dans les temps aux besoins de chacune lors du lancement de l'opération d'exportation. Suite aux résultats de l'analyse, des réunions sont tenues régulièrement entre les directeurs et les cadres de l'entreprise.

1.1.2 Le plan d'exportation

Concernant le C.A Cévital, le chargé des exportations élabore des plans d'exportation à court terme (généralement pour une année). Ceci est dû à la complexité de l'activité et au nombre réduit des marchés. Les éléments généralement traités dans le plan d'exportation de l'entreprise sont les suivants :

- L'analyse d'éventuels marchés d'exportation en effectuant régulièrement des études de marché en vue de découvrir de nouveaux marchés potentiels;

- La conception d'une stratégie de pénétration spécifique à chaque marché, en tenant compte notamment des particularités et des différences culturelles de chaque pays ;

- Effectuer des visites dans les marchés cibles à fin de se familiariser aux réalités locales ;

- La participation aux salons et foires internationales et surtout bien s'y préparer ;

- La recherche d'un partenaire local qui connaît parfaitement les pratiques commerciales locales ;

- L'élaboration d'un plan marketing pour renforcer le plan commerciale ;

- La définition d'objectifs mensuels à atteindre ;

- Faire des projections financières et débloquer le budget à l'export ;

- Mener des enquêtes sur les milieux concurrentiel, a fin d'établir un plan de compétitivité;

- L'établissement d'un logigramme relatif à une opération d'exportation, ce dernier est validé par l'ensemble des directions concerné en vue d'identifier leurs responsabilités respectives et coordonnés leurs activités;

- La programmation de réunions entre les différentes directions concernée ainsi qu'avec le PDG de l'entreprise et se en vu d'analyser la situation et identifier les éventuelles modifications et améliorations qu'il faut apporter pour prévenir les problèmes déjà rencontrés et apporter les solutions adaptées.

1.1.3 Le plan marketing à l'export

Pour ce qui est de l'entreprise Cévital, celle-ci ne dépose pas d'un plan marketing à l'export formalisé. En effet, le rôle de la direction marketing dans les opérations d'exportations est limité à l'élaboration des étiquettes exigées par les clients étrangers. Ceci est notamment dû à plusieurs raisons :

- L'expérience nouvelle dans les exportations ;
- Le manque de ressources humaines qualifiées à l'export ;
- L'instauration récente du service export.

1.2 Les étapes de mise en œuvre de la démarche d'exportation

1.2.1 Les études de marché international

La réalisation des études des marchés au sein de l'entreprise Cévital est effectuée par le chargé des exportations selon qui, le meilleur moyen d'y procéder consiste à se déplacer dans le pays cible afin de collecter les informations plus précises et de garantir leurs fiabilités. Ses dernières sont axés notamment sur la réglementation en vigueur, la demande de marché concernant les produits offerts par l'entreprise, les concurrents, les prix pratiqués, les habitudes des consommateurs.

Ces études de marché permettent au chargé des exportations d'établir une stratégie de prix à l'exportation et qui consiste notamment en :

- La définition des prix de pénétration du marché ;
- Négocier avec les armateurs pour obtenir les meilleurs coûts relatifs au fret maritime ainsi que les coûts de mise à FOB ;
- Avoir un plan de négociation en vu de convaincre le client et d'imposer les prix de l'entreprise.

1.2.2 Les modes de prospection utilisées

Dans sa démarche de prospection des marchés étrangers, l'entreprise Cévital a recours à différents modes de prospection tels que :

- La participation à différentes manifestations commerciales notamment foires et salons internationaux (exemple : le salon international de l'agroalimentaire le « SIAL ») ;
- Les missions de prospection effectuées, par le chargé des exportations, sur les marchés étrangers (exemple : la Libye, Dubaie ...) ;
- L'invitation des clients à forts potentiels dans le but de leurs faire découvrir l'entreprise et sa gamme de produit ;
- La prospection sur internet : Cévital à recours aux nouvelles technologies de communication et d'information, notamment internet. En effet, il existe un forum international du secteur de la distribution qui permet aux différents groupes de trouver les offres les plus intéressantes et faciliter ainsi les échanges entre acheteur et vendeur internationaux.

Parmi les sites les plus visités on retrouve l'annuaire européen des affaires : www.europages.fr ; d'autres sites Internet facilitent également l'accès aux coordonnées et aux

secteurs réactivités des différentes entreprises dans le monde, parmi eux le site : www.kompass.fr.

1.2.3 Présentation des modes d'entrées

Le mode de présence et la commercialisation des produits du C.A Cévital sur les marchés étrangers se fait en fonction de client et du pays de destination, à s'avoir :

A. La Libye

Le C.A Cévital s'est implanté dans le marché Libyen depuis l'année 2008. Ce dernier représente une part importante des exportations de l'entreprise, sachant que celle-ci prévoit de couvrir 80% de Libye en sucre prochainement. Le C.A Cévital est présent en Libye via un bureau de représentation Liben car la législation Libyenne ne donne pas droit aux sociétés commerciales étrangères de s'installer en leurs propres noms et d'avoir un statut juridique. A travers ce mode de présence, l'entreprise conserve la maîtrise totale de sa politique commerciale et dispose de meilleures connaissances de marché et des besoins des clients.

Le siège principal de l'entreprise se trouve à Tripoli, où celle-ci dispose de quatorze(14) fourgons pour la distribution directe de ses produits.

Quand au reste de pays, l'entreprise dispose de onze(11) centres de distribution à travers tous le territoire et chaque centre possède ses propres moyens logistiques (de transport) ainsi que d'un camion pour la distribution en gros de ses différents produits.

B. Le reste des marchés

Quand au reste des marchés étrangers, Cévital exporte ses produit soit via des importateurs/ distributeurs qui importent les produit de l'entreprise entant que produits finis et se charge de leurs commercialisation sous la marque « Cévital » ou bien à des entreprises industrielles qui les utilises entant que matière première dans leur processus de fabrication.

1.3 La concrétisation de l'opération export et le choix de mode de règlement

1.3.1 Les techniques de paiement utilisées

Pour ce qui est de l'entreprise Cévital celle-ci utilise dans ses transactions internationales une des techniques déjà traitées précédemment, qui est le crédit documentaire où la lettre de crédit irrévocable et confirmée. Elle a choisi cette technique, car elle permet d'annuler le risque d'impayé et assure à l'entreprise d'être payée rapidement par la banque émettrice mais à condition que les documents présentées soit conformes aux exigences de la lettre de crédit.

1.3.2 L'assurance au niveau du C.A Cévital

En sus d'être très vigilante dans le choix de ses clients étrangers, l'entreprise Cévital a recours à une technique de paiement sécurisante qui est la lettre de crédit irrévocable et confirmée dans ses transactions commerciales internationales. C'est pourquoi le C.A Cévital ne souscrit aucune assurance à l'export car elle a la garantie d'être payée dans tous les cas de figure.

1.4. La logistique internationale

1.4.1. Les modes de transport utilisés

Concernant l'entreprise Cévital, celle-ci a recours à deux modes de transport, le transport routier et le transport maritime et choisi ces derniers en fonction des pays de destination. Pour la Libye par exemple, étant un pays voisin à l'Algérie, il est donc plus intéressant et surtout plus rapide pour l'entreprise d'utiliser le transport routier que maritime. Pour les pays d'outre-mer, il est évident que le transport maritime soit le plus adéquat et le plus adapté pour ce genre de destination. En effet, pour expédier ses marchandises vers ces pays, l'entreprise fait appel à des compagnies maritimes qui se chargent de leur transport jusqu'aux ports de destination.

1.4.2 La fonction du service transit

Concernant l'entreprise Cévital, celle-ci dispose en son sein d'un service transit (présenté dans le chapitre III) et qui a pour mission la prise en charge de la marchandise à l'import comme à l'export et a pour fonction :

- La gestion des entrepôts sous douane ;
- L'enlèvement et la mise à quai des marchandises ;
- La gestion des pertes ou dommages causés aux marchandises durant leurs transport ou leur séjour au port.

Le service transit joue le rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et les différentes administrations, à savoir :

- L'administration des douanes ;
- Les entreprises portuaires ;
- Les aéroports ;
- Les consignataires.

1.4.3 Les Incoterms utilisés

Pour ce qui est des incoterms, l'entreprise jusqu'à présent a toujours négocié la majeure partie de ses exportations en CFR. C'est-à-dire qu'elle effectue le chargement de la marchandise sur le navire qu'elle a choisi, procède au dédouanement à l'exportation et paye

également le fret maritime jusqu'au port convenu. Le risque de perte ou de dommage que peut subir la marchandise ainsi que toute augmentation des frais sont transférés du vendeur à l'acheteur lorsque la marchandise passe le bastingage du navire au port d'embarquement.

Section 2 : Exemple d'une opération d'exportation au niveau de Cévital

Introduction :

A travers cet exemple nous présenterons un cas concret d'une opération d'exportation réalisée par l'entreprise Cévital tout en présentant les différentes étapes de sa réalisation, c'est-à-dire de l'étape de prospection jusqu'à celle du virement des fonds, ainsi que les différents intervenants. Cette opération est matérialisée par les différents documents utilisés en annexe

1) L'étape de prospection et prise de contrat avec les clients

Afin de se faire connaître à l'international et de prospecter de nouveaux marchés, l'entreprise Cévital participe aux différentes manifestations commerciales internationales de l'agroalimentaire.

Parmi les salons spécialisés internationaux les plus visités, où les plus grands professionnels de l'agroalimentaire se rencontrent et se découvrent nous citerons le salon international de l'agroalimentaire « le SIAL » qui se tient dans différents pays.

Ce dernier s'est tenu dernièrement en octobre 2008 en France et l'entreprise Cévital y a participé en se faisant représenter par son service commercial.

Durant ce salon, l'entreprise a exposé ses différents produits, permettant ainsi de faire connaître l'entreprise ainsi que sa gamme de produits aux différents participants et visiteurs étrangers.

Au cours de ce salon, il y a eu notamment une prise de contrat avec un importateur suédois qui s'est montré très intéressé par les produits exposés. Et après s'être rapproché du commercial pour obtenir plus d'information sur l'entreprise et sa gamme de produits, celui-ci a porté une attention particulière aux différentes marques d'huile exposées et après avoir discuté longuement avec le commercial, l'importateur a affiché clairement ses intentions de conclure un marché avec l'entreprise.

2) L'étape de l'établissement de l'offre et négociation du contrat

Suite à l'entretien entre le commerciale et l'importateur, ce dernier a spécifié les produits et les quantités qu'il souhaitait acheter. Le commercial a fait une offre de prix CFR à l'importateur et les deux parties ont négocié certaines conditions relatives aux termes du

contrat, à savoir le prix, le mode de paiement, le délai de livraison ainsi que la durée de validité de l'offre.

3) L'étape de l'acceptation de l'offre et conclusion du contrat

L'offre proposée par le commercial étant intéressante et satisfaisante, l'importateur l'ayant acceptée, a identifié et passer une commande pour Mars 2009. L'offre est constituée :

- D'huile végétale 100% tournesol « fleurial plus » ;
- D'huile végétale « Elio » 1L ;
- D'huile végétale « Elio » 2L.

Une fois la commande passe, le commercial a pris les coordonnées du client et celles de sa banque il est les a transmis à la direction finance et comptabilité. « La DFC »qui les a son tour transmises à la banque de l'entreprises (la BADR) afin d'obtenir plus de renseignement sur la banque et son client et s'assurer de leurs solvabilités.

Une fois que la DFC a reçu la réponse favorable de la BADR elle a transmit les informations à la direction commercial qui a établi une facture Pro Forma, avec une durée de validité des 10jours, qu'elle a envoyé à l'acheteur.

La technique de paiement négociée entre les deux parties étant le crédit documentaire irrévocable et confirmé (la lettre de crédit L/C), le client a demandé à sa banque (la banque émettrice)l'ouverture d'un crédit documentaire en faveur de l'entreprise Cévital en précisant les différents documents qu'il exige .

La banque émettrice a par la suite transmit l'avis d'ouverture de la L/C à la BADR (la banque notificatrice), qui l'a transmit à la direction finance et comptabilité qui à son tour l'a transmit à la direction commerciale. Celle ci après s'être assuré de la cohérence et de la concordance de la lettre de crédit avec la facteur Pro Forma et après identification des documents exigés par le client, a établi une facture définitive qu'elle a transmit à la DFC pour domiciliation.

4) L'étape de la préparation de la commande

Une fois le contrat conclu et les quantités définitives précisées vient alors l'opération de « préparation de production » de la commande du client. Toutes les directions et services concernés ont alors travaillé en collaboration et ont convergé leurs efforts avec tout ce que cela implique comme flux d'information et de documents nécessaires, afin que la procédure se déroule dans les meilleurs conditions et les meilleurs délais dans le soucis permanent de satisfaire le client, de répondre aux exigences du client relatives aux étiquettes. Le service marketing, après avoir établi des maquettes, les a transmises pour impression.

Après avoir reçu les emballages et les étiquettes relatifs aux produits, la structure conditionnement huile a procédé à la mise à disposition de la commande du client et le service laboratoire huile a procédé, au fur et à mesure de la préparation de la commande, au contrôle du respect des normes physico-chimiques relatives aux fiches techniques ainsi qu'à l'établissement des certificats exigés par le client.

5) L'étape de l'expédition de la marchandise

Une fois la commande du client est préparée le service transit entame alors les démarches nécessaires pour l'expédition de la marchandise.

Au cours de la préparation de la commande du client, la direction commercial a envoyé ces différents documents au service transit :

- La facture domiciliée ;
- La liste de colisage
- Le certificat d'origine : qui atteste de l'origine algérienne de la marchandise et qui a été établie par la chambre de commerce de Bejaia.
- L'EUR1: qui représente le certificat de libre circulation de marchandise.

Par la suite le service transit a effectué une demande de la mise à disposition de conteneurs auprès du consignataire CMA CGM-ALGERIE.

Une fois les conteneurs réservés, avec réception du numéro, le service transit a établi auprès de l'inspecteur principal des Brigades des Douanes de Bejaia :

- Une demande de scellement et d'empotage;
- Une demande de mise à quai de conteneurs pleins à l'export;
- Une demande de mise à quai de conteneurs pleins à l'export à la police des aires et des frontières (PAF).
- L'engagement de rapatriement des devises adressé à l'Inspecteur principal aux sections de Douanes (IPS).

Puis un agent des Douanes a procédé au comptage et au scellement des conteneurs sur site (à l'usine).

En suite la douane a effectué la déclaration sur système SIGAD (système Intégré d'Information et de Gestion Automatisée) de la marchandise à l'export.

Les conteneurs une fois scellés ont été introduits à l'enceinte portuaire de Bejaia.

Une fois le navire arrivé à quai, une autorisation d'embarquement a été signée par la Brigade Commerciale de la Douane de Bejaia et la marchandise a été chargée à bord du navire à destination de stockholm.

Une fois tous les documents de dédouanement réunis, à savoir la déclaration d'exportation, l'original du B/L et deux copies, la liste de colisage, le certificat d'origine, le service transit les a transmis à la direction commerciale pour les envoyer au client.

6) L'étape de règlement et virement de fonds

Après avoir reçu le Swift relatif au virement du client, la direction commerciale a transmis celui-ci à la DFC ainsi que l'ensemble des documents exigés, à savoir :

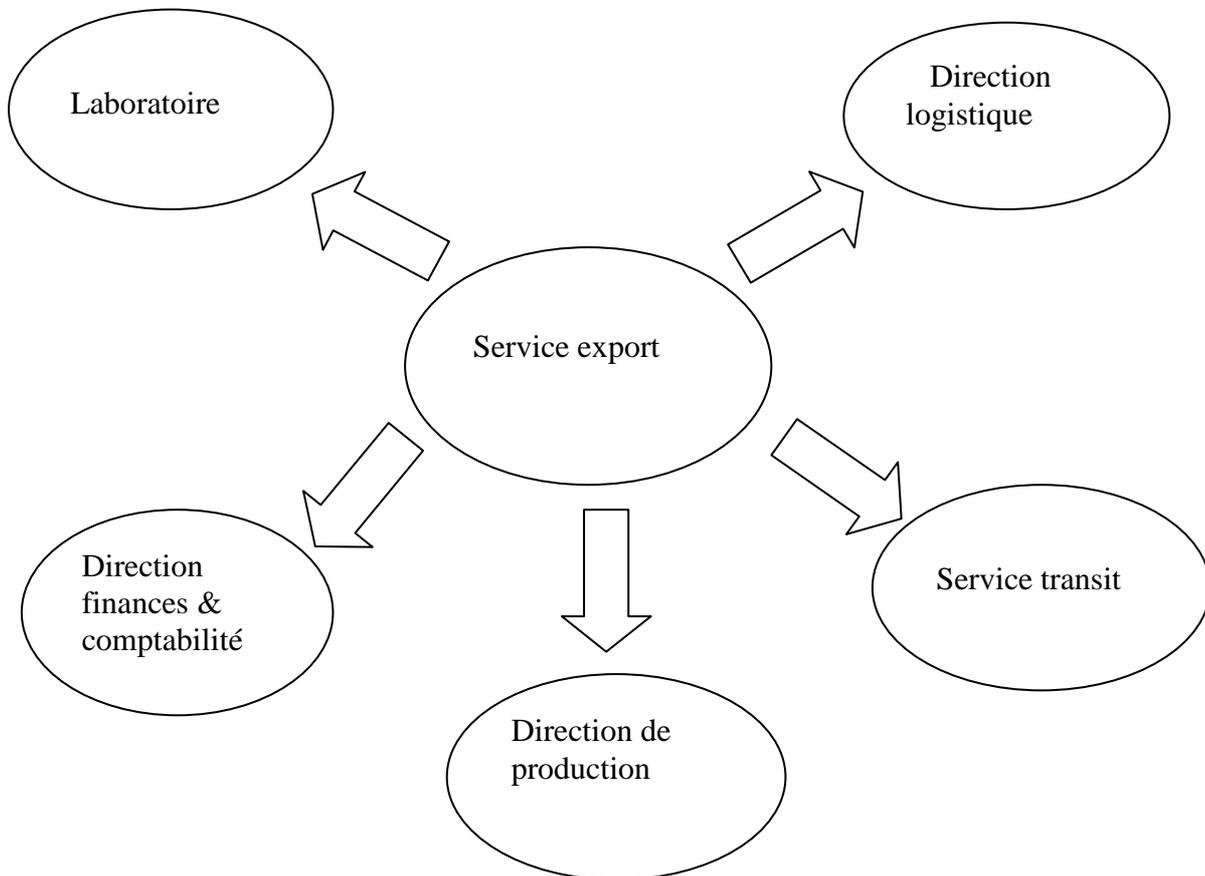
- La facture commerciale ;
- Le connaissement maritime (BL)
- La liste de colisage ;
- Le certificat d'origine ;
- Les certificats d'analyse, de santé, phytosanitaire, de qualité, de quantité et d'emballage ;
- La liste d'acheminement et de transbordement de la cargaison.

Une fois que la BADR a reçu le virement de fonds effectué par la banque du client, celle-ci a transmis les informations à la DFC qui a effectué l'enregistrement comptable de l'opération et a transmis à son tour la confirmation du virement au service transit ainsi qu'à la direction commerciale.

Avec le virement de fond l'opération d'exportation s'achève. Dans le souci de fidéliser et de nouer des relations avec le client, le chargé des exportations se charge personnellement du suivi du déroulement de l'opération export et se tient régulièrement au courant de son état d'avancement, jusqu'à ce que la marchandise arrive à bon port et que le client lui témoigne de sa satisfaction.

Les différents services et directions de l'entreprise qui interviennent dans une opération d'exportation peut être représenté dans le schéma suivant :

FIGURE 6: les intervenants dans les opérations d'exportation



Source : le service export

Nous remarquerons que le service export est au cœur d'une opération d'exportation et travaille en étroite collaboration avec la direction logistique et le service transit, la direction de production, la direction finance et comptabilité et le laboratoire.

Le logigramme représentatif d'une procédure d'exportation établit par l'entreprise Civital :

L'entreprise a établi un logigramme qui retrace dans l'ordre toutes les étapes d'une opération d'exportation, à savoir :

1. Réception de la demande ;
2. Ouverture de la lettre de crédit par le client ;
3. Préparation de la production ;
4. Suivi qualité ;
5. Préparation de l'expédition ;

6. Rapatriement des fonds.

Comme il identifie toutes les directions et structure concernées en précisant le nom de chaque personne chargée de la tâche, à savoir :

1. Direction commerciale,
2. Direction logistique,
3. Direction finance et comptabilité,
4. Direction marketing,
5. Conditionnement huile, margarinerie, raffinerie de sucre selon la commande,
6. Laboratoire : conditionnement huile, margarine et raffinerie de sucre,
7. Service transit.

Comme il définit également toutes les opérations et tâches à effectuer par chaque personne dès la réception de la demande jusqu'au rapatriement des fonds.

Conclusion générale

Au terme de notre travail de recherche, il est important de faire la revue des grandes lignes qui le composent et de présenter brièvement les résultats, auquel il a abouti. Pour appréhender notre étude et confirmer ou infirmer effectivement nos hypothèses de recherche, nous avons testé ces hypothèses au cours de notre stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL. Cette dernière a mis en œuvre récemment une stratégie d'exportation, qui est un peu fiable, ce qui rend notre mission un peu difficile.

Dans le cadre de la vérification de ces hypothèses, nous avons procédé par une recherche documentaire et un cas pratique. En vue d'arriver à vérifier nos hypothèses, nous avons subdivisé notre travail en deux parties outre que l'introduction générale et la conclusion générale.

Le développement de la production algérienne, tant au plan national qu'international, doit passer par la mise à niveau de ces entreprises, qui sont fortement exposées aux exigences du libre échange. Ces dernières doivent, désormais, concentrer leurs efforts sur la maîtrise des méthodes modernes de gestion, la connaissance des marchés étrangers ainsi que le recours aux aides et accompagnement de l'Etat.

La démarche que doit adopter les managers d'entreprises, notamment dans le cadre des exportations, se base sur trois aspects fondamentaux :

- La compétence : pouvoir fabriquer un produit de qualité qui répond aux exigences des normes internationales de fabrication à travers la maîtrise des technologies modernes ;
- La performance : pouvoir produire dans les meilleurs délais, aux meilleurs prix et une meilleure qualité afin d'assurer une meilleure compétitivité ;
- La réactivité : savoir anticiper et réagir à temps face aux imprévus et à l'évolution permanente de l'environnement.

Au cours de notre stage et suite aux entretiens que nous avons effectués avec le directeur export et les différents intervenants dans les opérations des exportations, nous avons pu apporter des éléments de réponses à la problématique posée au début de notre étude, à savoir :

1-Pour ce qui est de l'efficacité de la démarche d'exportation adoptée par le complexe Cévital :

- Le chargé des exportations a identifié certaines étapes qu'il juge être nécessaires dans la démarche d'exportation de l'entreprise.

• Le chargé des exportations a pris le soin de formaliser ces étapes dans un document rédigé de façon claire, compréhensible et accessible aux directions concernées. En complément du document retraçant la démarche d'exportation, un autre document présenté sous forme d'un Logigramme, retrace l'ensemble des étapes d'une procédure d'exportations, depuis le déclenchement de la commande de client jusqu'au rapatriement des fonds, en spécifiant l'ensemble des intervenants, leurs rôles respectifs dans l'opération d'exportation ainsi que leurs interactions.

• En effet avant l'instauration du service export, il n'y avait pas une structure spécialement consacrée à l'organisation et à la gestion des exportations. L'entreprise ne faisait que saisir les opportunités et les occasions qui se présentaient à elle de temps à autre. Mais depuis les choses ont évolué et à présent les exportations de l'entreprise sont plus fréquentes et ceci est dû notamment aux nombreux efforts fournis par le chargé des exportations dans la recherche et la prospection de nouveaux clients et aussi parce que les opérations d'exportation sont plus structurées et plus organisées grâce à la démarche qu'il a établie.

2-la réussite de tout projet d'exportation dépend des ressources et des capacités financières, matérielles et humaines dont dispose l'entreprise. Ce qui a incité le PDG du complexe Cévital à se lancer à la conquête des marchés étrangers s'explique par le fait que le diagnostic export de l'entreprise a révélé l'existence d'une capacité financière suffisante et de moyens matériels de haute technologie à même de lui permettre de produire en quantités suffisantes, dans les délais souhaités tout en assurant la qualité exigée par ses clients.

Cependant, dans certains cas il s'avère que même si l'entreprise maîtrise au mieux ses opérations d'exportations au niveau interne, celle-ci peut parfois être confrontée à certaines contraintes ou à des aléas externes, indépendants de sa volonté, qui peuvent ralentir sa démarche d'exportation et à allonger les délais de réalisation.

A ce propos, nous noterons que, le complexe agroalimentaire Cévital rencontre certaines difficultés dans sa démarche d'exportation à savoir :

- la différence du Week-end en Algérie avec les pays étrangers, ce qui engendre la suspension des activités portuaires ;
- les compagnies maritimes mettent parfois beaucoup de temps pour mettre à disposition de l'entreprise les conteneurs qu'elle a demandé ;
- l'état des conteneurs mis à la disposition de l'entreprise ne répond pas parfois aux normes d'hygiène et de sécurité exigées. L'entreprise se trouve alors dans l'obligation de renouveler

sa demande de mise à disposition de nouveaux conteneurs et par conséquent, l'opération d'exportation se retrouve suspendue jusqu'à résolution du problème ;

- les services de douane mettent beaucoup de temps pour effectuer les opérations d'emportage et de scellement ;

-la lenteur des procédures et des formalités douanières et bancaires notamment dans le transfert d'information et de document. Ce qui allonge les retards, les délais d'exécution des opérations d'exportations.

Parmi les contraintes internes auxquelles doit faire face le complexe Cévital dans ses opérations d'exportations, nous citons :

- L'insuffisance d'un personnel qualifié et compétent à l'export ;
- L'intervention limitée de la direction marketing dans la démarche d'exportation.

En conclusion nous apportons ces quelques recommandations :

- Pour garantir la réussite et l'efficacité de la démarche d'exportation de l'entreprise, l'ensemble des directions concernées doivent renforcer d'avantage leurs interactions et assurer une meilleure circulation de l'information entre elles en impliquant d'avantage le personnel concerné ;

- La démarche d'exportation établie et formalisée par les chargés des exportations englobent théoriquement l'ensemble des étapes nécessaires à la réussite de toute démarche d'exportation. Ceci dit sa réalisation et son suivi ne peut se faire par une seule personne, même si celle-ci détient les compétences requises, vu la complexité, la difficulté et les efforts que requiert une telle démarche. C'est pourquoi il est impératif de procéder au recrutement de personnel pour la constitution d'un service export complet pour soutenir le directeur export.

- Impliquer d'avantage la direction marketing dans l'activité d'exportation de l'entreprise, particulièrement dans la réalisation des études de marché à l'international et dans l'établissement du plan marketing à l'export ;

- L'entreprise Cévital doit porter plus d'attention à l'égard de la concurrence qu'ils s'agissent d'une concurrence nationale ou étrangère. Cette concurrence peut représenter un réel danger pour l'entreprise si celle-ci la sous-estime ;

Malgré toutes les entraves et obstacles que rencontre l'entreprise Cévital au cours de ses opérations d'exportation, celle-ci reste une entreprise ambitieuse et déterminée à se développer à l'international et élargir d'avantage son champ d'action.

Dans ce cadre et puisque la finalité de toute entreprise est de maximiser son profit, et que les risques principaux auxquels l'exportateur doit faire face sont liés à la phase de paiement, les conditions de paiement qui constituent un des facteurs déterminants pour la concrétisation du contrat de vente international, doivent au préalable faire l'objet d'un examen approfondi, afin de s'éviter toute mauvaise surprise et désavantage futur pour l'entreprise.

Finalement on peut dire que les raisons principales qui ont poussé Cévital à exporter sont les suivantes :

-la saturation de marché domestique ;

-La confiance de son image de marque.

Aussi si Cévital a réussi à exporter si grâce au suivi d'une démarche conduite d'une façon méthodique

Nous espérons que ce mémoire arrive à montrer l'importance de la démarche d'exportation et son rôle d'interface entre la direction générale et les différents services de l'entreprise afin d'améliorer ses performances.

Liste des figures

FIGURE 1 : L'analyse SWOT.....	17
FIGURE 2 : PESTEL.....	19
FIGURE 3 : Le modèle des 5 forces de la concurrence.....	21
FIGURE 4 : La chaîne de valeur.....	25
FIGURE 5 : la gamme de produit.....	
FIGURE 6 : Les intervenants dans les opérations d'exportation.....	97

Table des matières

Liste des abréviations

Introduction générale..... 1

Partie 1 : Mondialisation et stratégies d'exportation des entreprises

Chapitre I : Mondialisation et stratégies des entreprises 6

Section1 : La mondialisation, commerce international et firmes transnationales . 6

1.1. La mondialisation et commerces international..... 6

1.1.1 La mondialisation : de quoi s'agit-il ? 6

1.1.2 Le commerce international 7

1.1.3 L'organisation mondiale du commerce (OMC)..... 8

1.2 Firmes transnational et mondialisation 9

1.2.1 Firmes transnationales et développement des échanges internationaux..... 10

1.2.2 Firmes transnationales et stratégie mondiale 12

1.2.3 Firmes transnationales et Etats-nations..... 13

Section2 : Les stratégies des entreprises dans le cadre de la mondialisation..... 16

2.1 La stratégie de mondialisation..... 16

2.1.1 Définition de la stratégie 16

2.1.2 Démarche stratégique (modèle SWOT)..... 16

2.1.3 Les différents types de stratégie 27

2.2 Les stratégies de mondialisation des entreprises..... 32

2.2.1 L'exportation 32

2.2.2 L'investissement direct à l'étranger..... 33

2.2.3 Les firmes multinationales..... 33

Chapitre II : La stratégie d'exportation : contenu, démarche et justification 35

Section 1 : généralité sur les exportations 35

1.1 Définition de l'activité de l'export 35

1.2 Les raisons de l'internationalisation des entreprises 35

1.3 Les avantages et les inconvénients liés à l'activité d'exportation.....	37
1.4 Les principaux documents utilisés à l'export.....	39
1.4.1 Les documents comptables et d'assurance.....	40
1.4.2 Les documents de transport.....	41
1.4.3 Les documents de certification.....	41
Section 2 : La démarche d'exportation	42
2.1 Les étapes préliminaires de la démarche d'exportation	42
2.1.1 La réalisation d'un diagnostic export	42
2.1.2 L'élaboration d'un plan d'exportation.....	44
2.1.3 L'élaboration d'un plan marketing à l'export.....	47
2.2 Les étapes de mise en œuvre de la démarche d'exportation	51
2.2.1 Le choix du pays cible et études de marché international	51
2.2.2 La prospection sur les marchés étrangers	55
2.2.3 Modes d'entrée et stratégies de distribution à l'international.....	56
2.3 La concrétisation de l'opération export et choix de mode de règlement	63
2.3.1 La rédaction du contrat commercial international et l'obligation de la domiciliation bancaire.....	63
2.3.2 Le choix d'un mode de règlement	66
2.3.3 Les risques liés à l'exportation et leur couverture	69
2.4 La logistique internationale	71
2.4.1 Le transport international de marchandises	71
2.4.2 Les Incoterms.....	72
2.4.3 La douane	73

Partie 2 : les stratégies d’exportation des entreprises agroalimentaires locales : Cas de Cévital.....	
Chapitre III : Présentation du complexe agroalimentaire CEVITAL	75
Section 01 : présentation du complexe	75
1.1-Situation géographique	75
1.1.1-La fiche signalétique.....	75
1.2-Activités et missions	76
1.2.1-Activités de CEVITAL	76
1.2.2-Missions et objectifs	76
1.3-Structure organisationnelle du complexe CEVITAL	77
1.3.1-Les principales missions des différentes directions du complexe	77
1.4-Le choix stratégique de CEVITAL	80
1.5-La gamme de produit	80
1.5.1- Des huiles	80
1.5.2-La margarine.....	81
1.5.3- Raffinerie de sucre	81
Section 02 : les capacités du complexe Cévital	83
1. Les capacités de production	83
2. Les capacités en ressources humaines	83
3-Les capacités commerciales	84
4. Les capacités des expéditions	84
5. Les capacités de distribution	85
6-La part de marché de CEVITAL.....	86

Chapitre IV : La démarche d'exportation dans le cas de Cévital	87
Section 1 : La démarche d'exportation dans le cas de Cévital.....	87
1.1-Les étapes préliminaires de la démarche d'exportation	87
1.1.1 Le diagnostic export	87
1.1.2 Le plan d'exportation	88
1.1.3 Le plan marketing à l'export	88
1.2 Les étapes de mise en œuvre de la démarche d'exportation	89
1.2.1 Les études de marché international	89
1.2.2 Les modes de prospection utilisées	89
1.2.3 Présentation des modes d'entrées	90
1.3 La concrétisation de l'opération export et le choix de mode de règlement.....	90
1.3.1 Les techniques de paiement utilisées	90
1.3.2 L'assurance au niveau du C.A Cévital	91
1.4. La logistique internationale	91
1.4.1. Les modes de transport utilisés	91
1.4.2 La fonction du service transit	91
1.4.3 Les Incoterms utilisés	91
Section 2 : Exemple d'une opération d'exportation au niveau de Cévital.....	93
1. L'étape de prospection et prise de contrat avec les clients	93
2. l'étape de l'établissement de l'offre et négociation du contrat	93
3. L'étape de l'acceptation de l'offre et conclusion du contrat	94
4. L'étape de préparation de la demande.....	94
5. L'étape de l'expédition de la marchandise.....	95
6. l'étape de règlement et virement de fonds	96
Conclusion générale	98

Annexes

Bibliographie

Liste des tableaux et figures

Table des matières

Introduction générale

Chapitre I

Mondialisation et stratégies des entreprises

Chapitre II

La stratégie d'exportation: contenu, démarche et justification

Chapitre III

Présentation de complexe agroalimentaire Cévital

Conclusion générale

Chapitre IV:
La démarche d'exportation
le cas de Cévital

Liste des figures

Table des matières

Bibliographie

Annexes

Liste des abréviations

Parité:

Mondialisation et stratégies
d'exportation des entreprises

Partie 2

Les stratégies d'exportation des entreprises agroalimentaires locales: Cas de Cevital