

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

HEC Alger

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master  
en sciences économiques et gestion commerciale

Option : Affaires internationales

Thème

Essai d'Analyse du processus  
d'exportation d'un produit Algérien

**Etude de Cas :**

Mediterranean Float Glass

Elaboré par :

**Mlle. ZEKAGH Farah**

Encadré par :

**Mr. Hicham Baba Ahmed**

Enseignant chercheur à HEC Alger

4<sup>eme</sup> Promotion

2016/2017



Ecole des Hautes Etudes Commerciales

HEC Alger

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master  
en sciences économiques et gestion commerciale

Option : Affaires internationales

Thème

Essai d'Analyse du processus  
d'exportation d'un produit Algérien

**Etude de Cas :**

**Mediterranean Float Glass**

Elaboré par :

**Mlle. ZEKAGH Farah**

Encadré par :

**Mr. Hicham Baba Ahmed**

Enseignant chercheur à HEC Alger

4<sup>eme</sup> Promotion

2016/2017

## ملخص

في عالم معولم حيث السلع والخدمات ورأس المال تخضع لحرية الحركة، فمن الضروري للدولة ضمان صحة جيدة للاقتصاد الوطني، وذلك من خلال ميزانها التجاري، حيث هو من المهم أن يكون هناك توازن بين واردات وصادرات البلاد

في الدول الريعية مثل الجزائر، وضع الميزان التجاري يعتمد اعتمادا كبيرا على العوامل الخارجية التي تحدد أسعار المنتجات التصدير الرئيسية التي تتمثل في الكربونات، فإنه يعتمد أيضا على السوق معقدا أن الطلب لن يتزايد دوما

إلى جانب النفط والغاز والإيرادات من صادرات الشركات الجزائرية الأخرى لا تمثل سوى 5% إلى 6% من إجمالي عائدات التصدير

منذ انخفاض أسعار النفط، جميع القضايا الاقتصادية تدور حول زيادة الإنتاج وتشجيع الصادرات الجزائرية المحلي. بعد هذه النسبة لاحظت الانحدار وعدد أقل من الشركات الجزائرية تغامر في الخارج.

الغرض من هذه الدراسة هو تحليل عملية التصدير، و جميع الصعوبات التي تواجه المصدرين الجزائريين

كما ستتم مناقشة كجزء من هذه الدراسة لتحليل التدابير التي تنفذها الدولة الجزائرية لتشجيع الصادرات والتأثير حقيقي على الوضع المصدرين الجزائريين

**الكلمات الدالة:** التجارة الدولية التدويل التصدير عملية التصدير الصادرات باستثناء النفط والغاز الاقتصاد القيود المفروضة على التصدير.

## Résumé

Dans un monde globalisé où les biens, les services et les capitaux sont sujets à une libre circulation, il est primordial pour un pays d'assurer une bonne santé à son économie nationale, et ce, à travers sa balance commerciale, en effet il est important qu'il y ait un certain équilibre entre les importations et les exportations d'un pays.

Dans un pays rentier comme l'Algérie, l'état de la balance commerciale dépend énormément de facteurs externes qui déterminent le prix de ses principaux produits à l'export c'est à dire les hydrocarbures, elle dépend également d'un marché complexe, où la demande n'évolue pas toujours.

Outre les hydrocarbures, les revenus provenant de l'exportation des autres entreprises Algériennes ne représentent que 5% à 6% du total des revenus des exportations.

Depuis la chute du prix du pétrole, toutes les questions économiques tournent autour de l'augmentation de la production locale et de l'encouragement des exportations Algériennes. Pourtant ce pourcentage observe une régression et de moins en moins d'entreprises Algériennes s'aventurent à l'international.

L'objet de cette étude est donc, d'analyser le processus d'exportation d'un produit Algérien hors hydrocarbures pour pouvoir ainsi identifier l'ensemble des freins rencontrés par les exportateurs Algériens, ces freins qui représentent la cause principale des chiffres précédemment cités.

Il sera également question, dans le cadre de cette étude, d'analyser les mesures mises en place par l'Etat Algérien pour favoriser les exportations et leur réel impact sur la situation actuelle des exportateurs Algériens.

**Mots clés :** Commerce international, Internationalisation, Exportation, Processus d'exportation, Exportations hors hydrocarbures, Economie, Contraintes à l'exportation

## **Abstract**

In a globalized world where goods, services and capital are subject to free circulation, it is essential for a country to ensure a good national economy through its trade balance, That there should be a certain balance between a country's imports and exports.

In a rentier country like Algeria, the state of the trade balance depends on external factors that determine the price of its main products for export, that is to say hydrocarbons, it also depends on a complex market, where The demand does not always increase.

In addition to hydrocarbons, export revenues from other Algerian companies account for only 5% to 6% of total export earnings.

Since the fall in oil prices, all economic issues have revolved around increasing local production and encouraging Algerian exports. Yet this percentage is decreasing and fewer Algerian companies venture abroad.

The object of this research is therefore to analyze the export process of an Algerian nonhydrocarbon product in order to identify all the obstacles encountered by Algerian exporters, these brakes which represent the main cause of the figures quoted above.

We will also analyze the measures put in place by the Algerian State to promote exports and their real impact on the current situation of Algerian exporters.

**Keywords:** International trade. Internationalization. Export. Export Process. Non-hydrocarbon exports. Economy. Constraints on exports.

*Je dédie mon travail à ma chère tante KARIMA que je n'oublierai jamais*

**Remerciements :**

*Je tiens tout d'abord à remercier mon encadreur Monsieur Hicham Baba Ahmed, ainsi que mon maître de stage Madame Saliha Azzaz qui ont accepté d'encadrer mon travail et sans qui je ne serais pas arrivée à ce résultat*

*Je remercie également tous les professionnels du commerce international qui ont accepté de me recevoir et de partager avec moi leur expérience, ainsi que toute personne ayant collaboré de près ou de loin dans l'élaboration de ce mémoire.*

*Un grand merci à mes chers parents, ma grande sœur, ma tante Yasmine et mon oncle Adel ainsi qu'à tous mes amis pour m'avoir soutenue jusqu'au bout.*

*Enfin je tiens à remercier tous mes enseignants au sein de HEC Alger qui m'ont énormément apporté tout au long de mon cursus universitaire.*

## **Liste des tableaux**

### **Chapitre 1**

Tableau N° 1 : Représentation de l'analyse SWOT .....	41
---	----

### **Chapitre 02**

Tableau N° 2 : Les avantages et les inconvénients d'un importateur distributeur.....	47
Tableau N° 3 : Les avantages et les inconvénients d'un agent commercial et d'un représentant salarié .....	50
Tableau N° 4 : Les avantages et les inconvénients d'une filiale commerciale .....	54
Tableau N° 5 : Les avantages et les inconvénients d'un bureau de représentation et d'une succursale.....	56
Tableau N° 6 : Les enjeux des transferts de technologies.....	57
Tableau N° 7 : Avantages et inconvénients d'une remise documentaire.....	65
Tableau N° 8 : Avantages et inconvénients d'un crédit documentaire .....	67
Tableau N° 9 : Avantages et inconvénients du transport maritime.....	72
Tableau N° 10 : Avantages et inconvénients du transport aérien .....	73
Tableau N° 11 : Liste des incoterms .....	74

### **Chapitre 03**

Tableau N° 12: Historique du groupe Cévital .....	88
Tableau N° 13 : Gamme de produits MFG .....	95
Tableau N° 14 : Les marquages des produits MFG.....	97
Tableau N° 15 : Chiffre d'affaire export 2015 de MFG.....	98
Tableau N° 16 : Chiffre d'affaire export 2016 de MFG.....	98
Tableau N° 17 : Liste des pays membres de la GZALE .....	102
Tableau N° 18: Les exportations Algériennes entre 2015 et 2017 .....	118

## **Liste des figures :**

### **Chapitre 01**

Figure N° 1 : Le modèle PESTEL.....	8
Figure N°2 : Le modèle des cinq forces de porter .....	31

### **Chapitre 02**

Figure N° 3: Mécanisme de la remise documentaire.....	64
Figure N° 4: Mécanisme du crédit documentaire .....	66
Figure N° 5: Processus de gestion des activités d'exportation .....	80
Figure N° 6: Matrice des risques à l'exportation.....	82

### **Chapitre 03**

Figure N° 7: Les forces et les faiblesses de Mediterranean Float Glass .....	106
Figure N° 8: Les opportunités et les menaces de MFG sur le Marché Européen .....	107
Figure N° 9 : Les opportunités et les menaces de MFG sur le Marché Africain .....	108
Figure N° 10 : Le processus d'exportation d'un produit. ....	117

## **Liste des graphiques**

### **Chapitre 01**

Graphique N° 1 : Le cycle de vie d'un produit .....13

### **Chapitre 03**

Graphique N° 2 : Répartition du CA export 2015 de MFG.....98

Graphique N° 3 : Répartition du CA export 2016 de MFG.....98

## Liste des Abréviations :

GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i>
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
PME	Petites et Moyennes Entreprises
CV	Coûts Variables
PESTEL	Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal
PIB	Produit Intérieur Brut
PC	<i>Portable computer</i>
DRAM	<i>Dynamic Random Access Memory</i>
RUU	Règles et Usances Uniformes
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses Opportunities Threats</i>
CCI	Chambre de Commerce Internationale
CACI	Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
INCOTERMS	International Commercial Terms
CIV	Conditions Internationales de Vente
EDI	Echange de Données Informatisées
QHSE	Qualité Hygiène Sécurité Environnement
RH	Ressources humaines
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
ISO	International Standard Organisation
VEC	Vitrage Extérieur Collé
MFG	Mediterranean Float Glass
OPEP	Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
CE	Conformité Européenne

## **Sommaire**

<b><u>Introduction Générale</u></b> .....	2
<b>Chapitre 01</b> : Le diagnostic export pour la conquête de nouveaux marchés .....	5
<b>Section 01</b> : Le diagnostic interne .....	7
<b>Section 02</b> : Le diagnostic externe .....	24
<b>Chapitre 02</b> : La démarche d'exportation.....	42
<b>Section 01</b> : Les modes d'accès aux marchés étrangers .....	44
<b>Section 02</b> : Les spécificités du commerce international.....	62
<b>Section 03</b> : Les risques export.....	77
<b>Chapitre 03</b> : Analyse du processus d'exportation d'un produit Algérien .....	86
<b>Section 01</b> : Présentation de l'organisme d'accueil.....	88
<b>Section 02</b> : Analyse des résultats et suggestions .....	110
<b>Conclusion Générale</b> .....	135

# Introduction Générale

## Introduction générale

Depuis l'effondrement du mur de Berlin, et par conséquent, de l'empire soviétique en 1989, le monde assiste à la disparition de la logique du bloc Est et Ouest. Cette date marque alors, le début d'une ère nouvelle, celle de la globalisation. Cette globalisation s'est traduite par la libre circulation des hommes des biens, et depuis peu, des capitaux.

Evidemment, la mondialisation n'est pas un phénomène entièrement nouveau. En effet, les premiers syndromes datent des grandes découvertes de la fin du XV<sup>ème</sup> siècle, lorsque les expéditions des grands navigateurs mettaient en contact les peuples du monde, Mais la notion de libre circulation ne s'est faite ressentir qu'à partir des années quatre vingt dix du 20<sup>ème</sup> siècle.

Ce phénomène peut représenter une opportunité ou un danger pour l'économie nationale d'un pays, car chaque nation se retrouve en concurrence directe avec le monde, et doit se munir d'outils nécessaires pour la protection de son économie. Ces outils se traduisent principalement par une production nationale rentable et une balance commerciale satisfaisante.

L'Algérie est un pays rentier, 95% de ses revenus sont issus de la rente énergétique provenant du pétrole et du gaz naturel. Cette situation ayant déjà mis en danger l'Algérie dans les années 90 en provoquant une crise sociale, continue d'être une menace durant l'année 2016 durant laquelle le monde a observé une chute considérable des prix du pétrole. Cette chute a provoqué un déséquilibre dans l'Economie Algérienne qui se retrouverait presque en état de crise.

Parallèlement, les entreprises commercialisant des produits hors hydrocarbures ne représentent que 5% du total des exportations Algériennes. Pourtant les produits Algériens possèdent un fort potentiel à l'international.

Certaines entreprises, généralement de grands groupes nationaux tels que Cevital (secteurs d'activité diversifiés, ou NCA Rouiba (producteur de jus de fruits), exportent leurs produits mais à un taux relativement bas, d'autres entreprises nationales n'exportent pas ou très rarement leurs produits parce qu'elles rencontrent des difficultés paralysantes lors de leurs processus d'exportation.

C'est à partir de ce constat, que nous avons opté pour le thème de notre mémoire qui s'énonce comme suit « **Essai d'analyse du processus d'exportation d'un produit Algérien** »

Nous avons voulu, à travers ce thème, analyser tout le processus d'exportation d'un produit Algérien et plus précisément celui d'un produit Algérien hors hydrocarbures.

Notre but était d'identifier et de mieux comprendre l'ensemble des étapes du processus d'exportation d'un produit Algérien, et d'analyser les freins et les difficultés rencontrés par les exportateurs induisant un taux des exportations hors hydrocarbures aussi faible (entre 5% et 6% des exportations totales du pays) et provoquant un état permanent de déséquilibre.

Afin de réaliser cette étude, nous avons effectué notre stage de fin de cycle au niveau de « Mediterranean Float Glass », filiale du groupe de « Cevital ».

MFG produit et transforme des produits verriers et les exportent principalement vers l'Europe et l'Afrique. Cette entreprise est classée 8<sup>ème</sup> exportateur Algérien hors hydrocarbures et premier exportateur Africain des produits verriers. MFG est également le troisième exportateur mondial des produits verriers.

Nos principales motivations pour le choix de notre thème sont les suivantes :

- ✓ La situation de l'Economie Algérienne actuelle qui s'avère inquiétante. L'Algérie est en phase de transition, et des mesures importantes doivent être mises en place pour faire évoluer les choses.
- ✓ Notre intérêt d'approfondir nos connaissances dans le domaine de l'exportation et de tous ses paramètres.
- ✓ Notre curiosité de comprendre et d'étudier l'une des problématiques économiques majeurs d'actualité en Algérie.
- ✓ Notre travail d'étude a pour but de faire ressortir et de synthétiser les points clés caractérisant la situation des exportateurs Algériens.
- ✓ Notre croyance au changement, et à l'amélioration de la situation du plus grand pays Africain.

Ainsi l'objet de notre travail est d'apporter des éléments de réponses à la problématique suivante « **Quels sont les freins rencontrés par les entreprises Algériennes lors du processus d'exportation, et comment y remédier ?** »

Afin de structurer notre travail et ainsi répondre à cette problématique nous avons émis les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01** : Les exportateurs Algériens ne maîtrisent pas le métier de l'export, par conséquent, ils rencontrent des difficultés lors du processus d'exportation de leurs produits.

**Hypothèse 02** : Les freins rencontrés par les exportateurs Algériens résultent de l'environnement macro économique Algérien qui n'offre pas un climat idéal pour les exportateurs.

Pour Elaborer notre mémoire, nous avons opté pour deux approches de recherche.

La première est une approche descriptive que nous retrouverons dans les deux premiers chapitres de notre mémoire, cette partie développe la dimension théorique de notre étude à travers la recherche bibliographique.

La seconde approche est une méthode analytique que nous retrouverons dans le troisième et dernier chapitre de notre mémoire, où nous expliquons et analysons les différents résultats de notre étude qualitative à travers l'entretien semi-directif.

En définitif, nous avons structuré notre travail en trois parties qui se développent comme suit :

**Le chapitre premier** est la partie explicative de toutes les étapes du diagnostic export, incontournable pour toute entreprise désireuse de conquérir des marchés étrangers. Ce chapitre décrit les deux parties qui composent un diagnostic export, c'est-à-dire :

Le diagnostic interne : qui a pour but d'analyser et de diagnostiquer l'ensemble des capacités de l'entreprises à exporter, qu'elles soient matérielles ou immatérielles (tels que le savoir faire) , humaines ou Financières.

Le diagnostic externe : grâce auquel l'entreprise prend une décision finale concernant le marché qu'elle explorera, cette analyse concerne aussi bien les facteurs micro que macro environnementaux du marché cible ainsi que l'étude du comportement du consommateur. Comme cela, l'entreprise pourra clairement définir sa stratégie marketing sur le marché ciblé.

**Le second chapitre** aborde les spécificités du commerce international, ces paramètres que chaque exportateur doit maîtriser pour s'assurer une bonne performance à l'export. Parmi ces paramètres nous avons cité la dimension financière, le transport et le système douanier, et en dernier lieu il nous a semblé important d'aborder les différents risques export.

**Le troisième chapitre** constitue la dernière partie de notre travail, dans laquelle nous présentons notre cas d'étude et nos résultats.

A travers cette étude, nous avons modestement tenté d'apporter des suggestions susceptibles d'améliorer la situation des exportateurs Algériens, et ce, en nous basant sur l'ensemble de nos connaissances théoriques ainsi que sur les résultats de notre enquête sur le terrain.

# **Chapitre 1**

Le diagnostic export  
pour la conquête de  
nouveaux marchés

## **Introduction du Chapitre 1 :**

Afin de concrétiser une volonté d'exporter, Il est important d'établir un diagnostic des capacités de l'entreprise, qui lui permettra d'évaluer ses aptitudes à réussir sur un marché étranger.

Ce diagnostic aura pour but d'établir une relation entre les capacités humaines, matérielles et financières de l'entreprise et entre les opportunités présentes sur le marché qui lui correspondra le mieux, et ce, pour une meilleure utilisation de ses ressources.

Grâce à ce diagnostic, l'entreprise aura la possibilité de détecter ses points faibles et d'y apporter les améliorations nécessaires. Une fois l'état des lieux établi, l'entreprise aura la capacité de bâtir une stratégie à l'exportation plus cohérente.

Cet outil de prévention et de préparation aux risques inconnus, peut être réalisé en interne ou en collaboration avec des spécialistes extérieurs. Pour mieux le réaliser, il est nécessaire d'utiliser des indicateurs pertinents et une méthodologie efficace.

Le diagnostic export tourne autour de deux questions majeures, la première concerne les capacités de l'entreprise à affronter son environnement et relève du diagnostic interne, la seconde concerne l'environnement dans lequel elle évoluera, et qui relève du diagnostic externe.

## **Section 01 : Le diagnostic interne.**

*« Le diagnostic export Interne vise à définir le potentiel stratégique d'une entreprise pour réaliser une opération d'exportation. Il a pour vocation, soit, la détermination sans référence à un marché précis, de la capacité de l'entreprise à exporter en évaluant ses ressources et ses compétences, soit, pour un projet export précis, évaluer les chances de réussite de l'entreprise en rapprochant ses forces et faiblesses des conditions nécessaires pour réussir sur le marché ciblé. »<sup>1</sup>*

Le diagnostic export interne identifie les forces et les faiblesses de l'entreprise en évaluant ses réelles possibilités de succès à l'exportation, et ce, pour mettre en valeur les atouts qui pourraient permettre à ses produits ou services de s'imposer à l'étranger, et également, pour corriger les insuffisances ou les éventuels dysfonctionnements afin d'améliorer ses chances dans la conquête des marchés étrangers.

Afin de lui permettre d'intégrer sans difficulté majeure les situations nouvelles que ne manquera pas de créer une action export quel que soit son degré de réussite, cet outil permet à l'entreprise de vérifier l'adéquation de ses moyens humains, techniques, financiers et marketing à ce projet de développement<sup>2</sup>

Le diagnostic export interne porte à la fois sur des données quantitatives et mesurables (Part de marché et volume de production), mais aussi sur des aspects qualitatifs (Compétences et motivations du personnel) cet outil porte également sur les performances (rentabilité, croissance...) et enfin sur les causes de ces performances.<sup>3</sup>

Finalement, le diagnostic export interne, qui déterminera l'« exportabilité » de l'entreprise et de ses produits explorera cinq volets principaux :

- L'organisation de l'entreprise.
- Les produits, face à leurs concurrents locaux et étrangers.
- L'outil de production, son état actuel et ses capacités d'évolution.
- L'aspect commercial.
- L'aspect financier de l'entreprise.

Chacun de ces cinq domaines revêt une importance distincte. L'erreur de privilégier deux ou trois aspects de leur société est souvent commise par les chefs d'entreprise.

---

<sup>1</sup> <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/diagnostic-export.html> Consulté le 15/03/2017 à 21h11

<sup>2</sup> NISSLE GERARD ; *Le diagnostic export* ; Vuibert ; Paris ; 2012 ; PP 8-9

<sup>3</sup> [www.glossaire-international.com](http://www.glossaire-international.com) Consulté le 15/03/2017 à 21h11

## **1. L'organisation de l'entreprise :**

L'organisation de l'entreprise a son importance lors de la décision d'exporter, tant pour le décideur (car cela lui permettra d'évaluer les risques) que pour la partie tierce intéressée par l'offre provenant de l'exportateur. Cette organisation est caractérisée par trois volets principaux comme suit :

### **1.1 Son Identité :**

L'identité de l'entreprise englobe tous les éléments qui constituent sa personnalité, ses derniers lui sont propres. Ils sont identifiables à travers son style, ses objectifs (à court, moyen et long terme), ses moyens et sa méthodologie. Chacun de ces éléments a une influence sur les résultats d'une action à l'exportation.

Son historique peut représenter, pour un éventuel partenaire étranger, des aspects à la fois valorisants et sécurisants, à travers l'origine de l'entreprise (qui l'a créée ? quand ? et dans quels objectifs ?) et à travers la performance de la firme, sa capacité à atteindre ses objectifs (que l'on peut détecter à travers l'évolution de son chiffre d'affaire durant les trois dernières années, par exemple) et son enthousiasme à évoluer d'une manière continue. <sup>1</sup>

*« On fait plus aisément confiance à une société centenaire, en constante progression et n'ayant pas changé quatre fois de vocation durant son existence, qu'à une start-up de six mois d'âge, créée au fond d'un garage par trois étudiants enthousiastes <sup>2</sup>»*

Il est également très important, lors d'une action d'exportation, d'avoir la capacité de répondre de manière satisfaisante à d'éventuelles questions, de la part d'un acheteur étranger, concernant la structure Juridique de l'entreprise, dans la mesure où certaines structures juridiques sont plus rassurantes que d'autres, étant donné le risque réduit qu'elles représentent. <sup>3</sup>

Le capital<sup>4</sup> de l'entreprise n'est considéré comme important, que dans certains pays comme le Japon, car pour la majorité des autres pays, ce facteur ne donne qu'une idée relative de son importance réelle en termes commerciaux ou financiers. En revanche, la répartition de son capital représente une importance conséquente. Nous citerons deux cas principaux :

- ✓ La joint-venture : L'entreprise partenaire ne voudra pas négocier avec un dirigeant n'ayant pas toute latitude pour décider de sa politique d'expansion internationale.

---

<sup>1</sup> NISSLE GERARD ; Op.cit ; P 16

<sup>2</sup> Ibid ; P16

<sup>3</sup> Ibid; P 17

<sup>4</sup> Ibid; PP 18-20

- ✓ Les entreprises de taille moyenne, dont l'essentiel du capital est détenu par une société étrangère œuvrant dans le même domaine d'activité, empêchée par leur principal actionnaire, pour cause de compétition possible sur ces marchés tiers, compétition jugée gênante pour ses propres produits.

## **1.2 Ses Capacités :**

Au-delà de son historique et de sa structure, l'entreprise doit être en mesure de répondre à ses objectifs à travers ses capacités, qu'elles soient humaines, financières, technologiques ou matérielles. De plus, un des facteurs les plus sécurisants pour un prospect étranger réside dans la confiance qu'il pense pouvoir accorder au cadre venu le démarcher.

### **1.2.1 Capacité de délégation des tâches :**

Il est important de noter que toutes les questions relatives à l'organisation hiérarchique et au niveau de délégation des tâches auront une importance lorsqu'elles s'appliqueront au service export et à son délégué qui aura structuré son approche commerciale autour de plusieurs axes<sup>1</sup> comme suit :

- La présentation de l'entreprise comme étant une société dynamique, performante, fiable et pérenne.
- La qualité et les caractéristiques de ses divers produits, ainsi que la possibilité de présenter une gamme de prix correspondant à des volumes de commandes,
- La suggestion d'une « règle du jeu » valant pour les relations futures entre les deux entreprises.
- L'engagement sur les délais de livraison et la planification d'un calendrier des actions commerciales à venir incluant les visites mutuelles.
- La promesse de livraison d'échantillons.
- ...

Or, ces actions n'auront de pertinence que si toutes ces suggestions sont réalisables, c'est-à-dire si ces affirmations se fondent sur la réalité, et si ses engagements sont susceptibles d'être tenus.

---

<sup>1</sup> NISSLE GERARD ; Op.cit; P 27

### 1.2.2 Capacité d'adaptation :

Lors de sa présence sur un marché étranger, l'entreprise fera face à des situations, des problèmes<sup>1</sup>, et un rythme de travail, nouveaux et différents tels que :

- La logistique transport qui sera peut-être mise à rude épreuve
- Les services responsables de la création de nouveaux produits ainsi que les commerciaux en charge de nouveaux marchés étrangers, qui devront s'adapter à des règles nouvelles.

Il est donc, question de connaître sa capacité d'adaptation qui concerne les diverses composantes de l'entreprise (employés et cadres, personnel de production ou de gestion, services comptables ou de marketing) en se posant les questions suivante :

*« Mon personnel peut-il s'adapter à une règle du jeu plus complexe ? Puis-je demander plus à mon équipe d'encadrement ? Saurons-nous intégrer rapidement les règles relatives au commerce international, qui sont nouvelles pour nous ? »<sup>2</sup>*

La réponse à ces diverses questions doit impérativement être positive.

### 1.2.3 Capacité de mobilisation :

Dans l'hypothèse où la réponse aux questions précédentes est plus nuancée, il convient que le chef d'entreprise s'interroge sur la capacité de mobilisation de l'entreprise.

Afin de donner le meilleur d'eux-mêmes au service du développement de leur entreprise, il est indispensable que les membres du personnel soient informés, intéressés et motivés. Cette faculté à communiquer, à informer et à faire partager un projet de développement à l'ensemble du personnel représente, probablement, un facteur de différence déterminant entre des chefs d'entreprise par ailleurs dotés de compétences managériales similaires.<sup>3</sup>

### 1.2.4 Compétences des gestionnaires :

Enfin, pour que chaque ressource soit exploitée d'une manière efficiente il est important que les gestionnaires de cette entreprise, qui s'appêtent à conquérir de nouveaux marchés, aient certaines compétences clés, telles que les compétences techniques, qui leur permettront de s'acquitter de tâches spécialisées, surtout à l'échelon hiérarchique inférieur ainsi que les compétences en relations interpersonnelles qui leur donneraient la capacité de former des équipes, de simuler une organisation et de fournir une motivation à un individu ou un groupe.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> NISSLE GERARD ; Op.cit; P30

<sup>2</sup> Ibid ; P 31

<sup>3</sup> Ibid ; pp 32-33

<sup>4</sup> BRAHIM ALLALI ; *L'Audit export, Outil stratégique pour le développement international des PME* ; 2003 ; Casablanca ; P 68

### **1.3 Sa vision :**

Il est question de sa motivation à exporter, sa vision à court, moyen et long terme sur un marché étranger. Ici encore, il est important que les gestionnaires de l'entreprise en question aient des compétences conceptuelles qui leur permettraient d'avoir une vision globale des choses et reconnaître les effets d'une décision stratégique tant sur leur organisation que sur l'ensemble de la société.<sup>1</sup>

L'entreprise exportatrice doit avoir une bonne raison d'exporter, le projet export doit s'inscrire dans un plan de développement plus vaste et en être l'une des composantes les plus importantes, et toute l'équipe collaboratrice doit avoir conscience que le déploiement de ses activités sur les marchés étrangers est vital pour la croissance de l'entreprise. Sans cela, cette expérience se révélera comme étant un échec fort coûteux et extrêmement dommageable à la croissance ultérieure de l'entreprise.<sup>2</sup>

Par ailleurs, il est essentiel que cette action ne soit ni contradictoire, ni directement concurrente avec d'autres axes de développement mis en œuvre antérieurement ou prévus dans un proche avenir, tels que le renouvellement d'une partie de la gamme de produits ou la mise au point de nouveaux produits ou services, car, lors de la mise en œuvre d'un axe de développement, des actions qui nécessitent la mobilisation de temps, de ressources et de capital humain, sont entrepris, or ces ressources sont limitées, particulièrement au sein des entreprises de taille moyenne.

En conséquence, il est trompeur de considérer la possibilité de mener à bien deux ou plusieurs actions lourdes. Car la mise en œuvre d'une structure export, même légère, mobilisera une grande partie des trois facteurs cités en sus. Si ces éléments sont déjà utilisés par ailleurs, sur d'autres projets aussi importants, ils feront défaut, et l'échec devient l'issue la plus probable.<sup>3</sup>

## **2. Les produits de l'entreprise :**

Ce facteur est, pour la plupart des exportateurs, le plus important. Néanmoins il reste tout de même l'un des facteurs à explorer parmi les cinq précédemment cité. Il est question d'avoir une connaissance parfaite de la nature et de l'étendue de l'offre proposée sur le marché étranger, qui impliquera une connaissance très nette des avantages concurrentiels, des insuffisances et des défauts des produits/services proposés, qui permettrait un éventuel correctif quand cela sera possible, ou, dans le cas contraire, une bonne préparation.

---

<sup>1</sup> BRAHIM ALLALI; Op.cit ; P69

<sup>2</sup> Ibid ; PP 39-40

<sup>3</sup> NISSLE GERARD ; Op.cit; P 41-42

## **2.1 Caractéristiques du produit/service :**

D'abord, il est primordial d'établir avec précision, un récapitulatif décrivant tous les produits et services de l'entreprise en détaillant leurs caractéristiques, leurs utilisations, leurs points forts aussi bien que leurs points faibles.

De plus il est utile de se pencher avec un regard nouveau sur la gamme de produits/service en l'étudiant du point de vue de son étendue et de son homogénéité. Cela faciliterait la promotion des produits à l'étranger, en réduisant la gamme si nécessaire. En effet la gamme en question se doit d'être complète car elle permettrait de multiplier les propositions faites aux clients potentiels.

Il est tout de même nécessaire de se présenter comme étant spécialiste dans un domaine bien déterminé, pour venir, par la suite, présenter les produits complémentaires de la gamme.<sup>1</sup>

Par ailleurs, l'entreprise exportatrice devra mettre en avant tous les éléments susceptibles d'être considérés comme un plus technologique ou une innovation technique, car cela est devenu une obligation commerciale pratiquement plus importante pour les produits qu'un bon rapport qualité/prix.<sup>2</sup>

Enfin, le cycle de vie du produit à exporter représente une grande importance car cet élément pourrait avoir des incidences très importantes pour l'entreprise et déterminera le type de stratégie qu'elle devra mettre en œuvre.

### Exemple<sup>3</sup> :

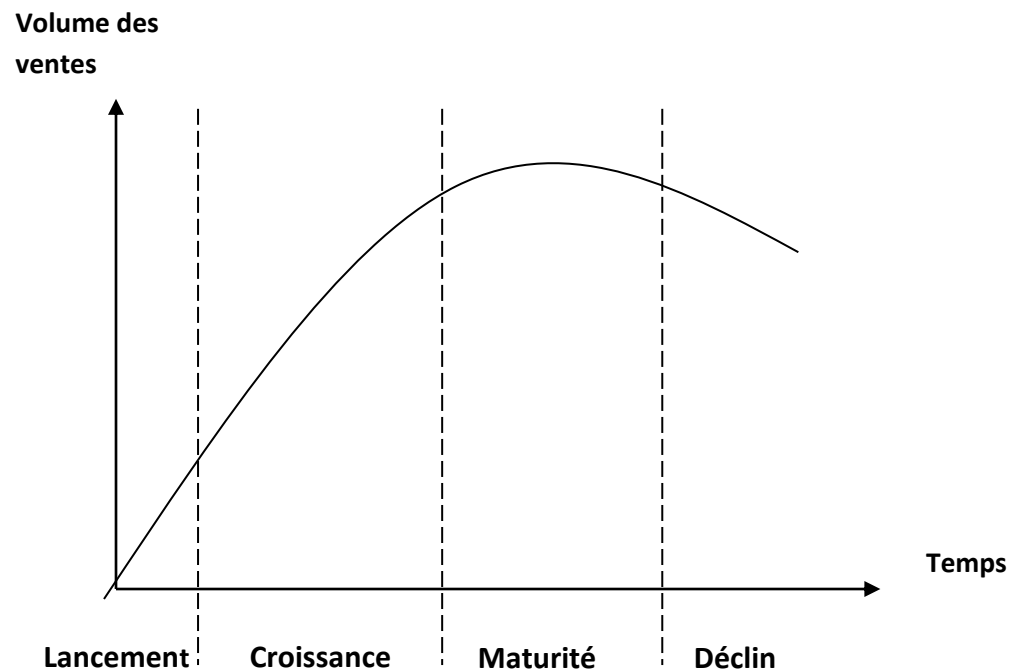
Un produit se trouvant à son stade de lancement où la concurrence est absente et où les marges bénéficiaires sont généralement assez élevées, lui autoriserait à exiger un prix quelque peu supérieur. Par contre au stade de maturité, la rivalité deviendra très conséquente puisque plusieurs compétiteurs auront déjà fait leur apparition, ainsi leurs actions seront focalisées sur le gain de parts de marché puisque le marché global aura cessé de croître.

---

<sup>1</sup> NISSLE GERARD ; Op.cit; PP 44-46

<sup>2</sup> Ibid ; P 51

<sup>3</sup> [www.desjardins.com/entreprises](http://www.desjardins.com/entreprises). (Article téléchargeable : Exporter...Oui, mais quel produit et vers quel marché ?) Consulté le 17/04/2017 à 12h13

**Graphique N°1 : Etapes du cycle de vie d'un produit.**

Source : Mercier-Suissa, Catherine, Bouveret-Rivat, Céline ; L'essentiel des stratégies d'internationalisation des entreprises ; Gualino ; 2007 ; P77

La phase de lancement : Phase de démarrage où les ventes connaissent une progression lente, les concurrents directs sont en nombre limité et les bénéfices sont encore incertains.

La phase de croissance : marquée par une forte accélération du taux de progression des ventes. Bénéfices envisageables. Fidélisation des clients au produit.

La phase de maturité : Le taux de progression des ventes ralentit. La rentabilité du produit devient très élevée.

La phase de déclin : Les ventes déclinent. De nouveaux produits mieux adaptés aux besoins des consommateurs apparaissent, La rentabilité du produit diminue.<sup>1</sup>

## **2.2 Position sur le marché local et opportunités sur le marché étranger :**

Avant de s'intéresser à la concurrence sur le marché local, il faudrait prêter attention au cycle de vie du produit sur le marché local. En effet, la mondialisation conduit à une relative uniformité des goûts et des comportements des consommateurs<sup>2</sup>, cette similitude permet l'étude du cycle de vie du produit et ainsi la vérification que le produit n'est pas en phase de déclin. Car si tel est le cas, sa promotion à l'étranger s'avèrera compliquée.

<sup>1</sup> <http://www.lescoursdevente.fr/boite/produit.htm> consulté le 17/04/2017 à 12h40

<sup>2</sup> A l'exception de quelques produits tels que Coca-Cola et McDonalds.

Cependant, le fait est que certains produits en phase de déclin sur le marché local, mais supplantés par des solutions techniques plus sophistiquées, peuvent trouver une seconde jeunesse dans des pays aux standards de vie moins élevés que ceux du pays d'origine.<sup>1</sup>

Aujourd'hui, La présence d'une concurrence plus ou moins forte constitue l'une des règles de base de l'économie de marché pour les raisons<sup>2</sup> suivantes :

- La mondialisation, l'accroissement des échanges et l'externalisation.
- Le développement du progrès technique et technologique.
- Variation du coût de l'outil de production.
- Forte présence des marques à notoriétés internationales.

Par conséquent, une fois la phase dans laquelle les produits à exporter se situent, cernée il est primordiale de se pencher sur le facteur concurrents comme suit :

#### **a) Les concurrents locaux :**

Avoir une connaissance pointue sur les concurrents locaux, tant nationaux qu'internationaux, peut être extrêmement avantageux dans l'évaluation de la capacité à exporter, car, qu'ils aient une position avantageuse sur le marché local ou qu'ils soient nouveaux entrants, l'entreprise n'est pas à l'abri d'être concurrencés par ces mêmes concurrents locaux sur le marché étranger.

De plus, il est possible que l'entreprise soit concurrencée à domicile puisqu'il est fort probable que cela ait un impact à long terme. (Dans le cas où les clients de l'entreprise exportatrice recherchent des produits identiques ou similaires sur le marché local de l'entreprise).<sup>3</sup>

Bien sur, il ne faut pas omettre le fait qu'il y ait certaines entreprises étrangères (venant du pays cible) présente sur le marché local. Là aussi il est important d'avoir une bonne connaissance des caractéristiques de leurs produits, car cela donnerait un élément supplémentaire d'appréciation lorsqu'il s'agira d'adapter le produit à exporter au marché cible.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> PIERRE MORA; *Diagnostic son entreprise* ; Edition 2. Editions d'organisation ; 2010. PP 94-96

<sup>2</sup> Ibid ; P94

<sup>3</sup> NISSLE GERARD ; Op.cit; PP 51-55

<sup>4</sup> Ibid; PP 56-57

**b) Les concurrents sur le marché étranger:**

Il existe différents moyens de se renseigner sur les concurrents et donc, sur les produits présents sur les marchés cibles, que cela soit en local grâce à des données nationales à travers une analyse préalable, basée sur les renseignements et données disponibles dans le pays de l'exportateur, et qui fera apparaître une liste de pays présentant un potentiel élevé de développement des ventes de l'entreprise, ou en se déplaçant sur les marchés visés. Les difficultés rencontrées lors de la collecte d'informations dépendront du pays ciblé et de la disponibilité des informations.

Cette collecte d'information permettra une analyse détaillée des éventuels :

- ✓ producteurs ou fabricants locaux du ou des pays visés ;
- ✓ concurrents locaux ;
- ✓ concurrents venant de pays tiers.

Qu'elles soient leader, Challenger, ou Outsiders il est important de connaître ces entreprises, leurs pays d'origine, et surtout les caractéristiques de leurs produits.<sup>1</sup>

L'analyse des concurrents permettra à l'entreprise de positionner ses produits par rapport aux produits concurrents sur les échelles<sup>2</sup> suivantes :

- **La qualité** : comment se situent les produits de l'entreprise en terme de qualité de fabrication et de durabilité, l'emballage est-t-il adéquat ?
- **Les prix** : où se situe le produit sur l'échelle des prix ?
- **Le contenu en innovation** : quel est la part visible du produit en recherche et développement ? et quel est le contenu du produit en technologie nouvelle ?
- **Le design** : Permet-il d'être attrayant par rapport aux autres produits ?
- **Le service** : sont-ils meilleurs en terme de service après vente, de suivi clientèle, et des garanties ?
- **L'image** : Quelle est l'image du produit, de la société, du secteur d'activité, du pays d'origine ?

A travers cette analyse, il sera question de classer tous les produits concurrents en fonction de leurs caractéristiques, en mettant en avant leurs forces et leurs faiblesses, et ainsi essayer d'adapter le produit de l'entreprise en les optimisant.

---

<sup>1</sup> NISSLE GERARD ; Op.cit; PP 58-59

<sup>2</sup> Ibid ; PP 60-61

### **2.3 Réglementation et normes :**

Les réglementations locales d'un pays concernent souvent la composition du produit, le processus de fabrication, les conditions de stockage, le conditionnement, ou la commercialisation du produit.

Les dernières décennies sont marquées par les groupements de pays ayant pour but la favorisation des échanges commerciaux, telles que l'OMC ou le GATT. Mais en parallèle, nous assistons également à une augmentation du nombre de normes et de réglementations locales des pays membres qui visent implicitement à freiner ou interdire l'entrée de pays étrangers, il peut s'agir de normes techniques ou sanitaire aussi bien que de normes coutumières, de restriction légale à l'usage ou à la détention. <sup>1</sup>

Lorsque les accords internationaux limitent l'usages de ce genre de normes, les Labels sont mis en places qui sont supposés être des marques de reconnaissance d'un certain niveau de qualité, or ces derniers sont généralement issus d'une initiative privée et fruit d'un accord entre fabricants nationaux et ont, en pratique, le même effet qu'une norme interdisant ou limitant l'importation.

Avant toute commercialisation d'un produit sur le marché étranger, il est primordial d'étudier la réglementation locale applicable à ce dernier, et ce, en distinguant la réglementation obligatoire qui est passible d'interdiction de commercialisation du produit, des réglementations techniques facultatives qui n'engendreraient qu'un handicap commercial. <sup>2</sup>

### **3. L'outil de production :**

Lors de l'étape concernant le diagnostic de l'outil de production, il faut s'intéresser à deux critères<sup>3</sup> importants :

#### **3.1 La capacité de production :**

Il s'agit de s'intéresser à l'outil de production et de sa capacité de production, de se demander si les outils de production sont perfectionnés (leur âge moyen) et si ils répondent aux besoins actuels de production d'une manière satisfaisante (il faut également s'intéresser au taux d'utilisation de la capacité de production, parce qu'un taux égale à 100% nécessiteras une augmentation de la capacité).<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> NISSLE GERARD ; Op.cit; PP 49-50

<sup>2</sup> Ibid ; PP 62-66

<sup>3</sup> ANDRE BARLIER ; *Exporter, pratiques du commerce international* ; 24eme édition, Foucher ; 2013. PP 31-32

<sup>4</sup> ANDRE BARLIER ; Op.cit ; p 50

Ce facteur est d'une grande importance, d'abord parce qu'il est impossible de se mesurer à la concurrence lorsque l'entreprise est sous-équipée, ou dotée d'outils de production obsolètes, inadaptés et n'étant pas en mesure de fabriquer des produits de qualité à un prix suffisamment compétitif.

Ensuite parce que les futurs clients de cette entreprise tenteront de vérifier la conformité de ce qui est dit avec la réalité, cette conformité se mesurera en fonction de l'image qui leur a été vendue, la santé de l'outil de production ainsi que tout indicateur d'une bonne santé financière (capacité à anticiper les grandes tendances du marché).

Il est clair qu'avant toute démarche export commerciale, il est primordial de s'assurer que l'outil de production est à même d'assurer une constance dans la qualité de production. Car l'acheteur a pour but de sécuriser sa marchandise, et de faire face à la moins de perte possible. De plus, s'il venait à être déçu par la qualité des produits reçus, ce dernier lui établirait dans son pays une réputation d'entreprise non fiable, lui interdisant ce marché pour de longues années.<sup>1</sup>

### **3.2 L'adaptation de la production :**

Comme expliqué précédemment, si le taux d'utilisation de la capacité de production atteint les 100%, il sera nécessaire d'augmenter cette capacité afin de satisfaire les futurs marchés étrangers, surtout qu'une démarche export réussie nécessitera, dans tous les cas, d'augmenter de façon sensible le volume de production (machines différentes, machines plus récentes, machines supplémentaires).

Cette augmentation de la production peut, et dans beaucoup de cas, entraîner une diminution proportionnelle du coût de revient unitaire, qui impliquera un coût de fabrication unitaire moins important et donc une économie d'échelle, afin d'étudier ce point avec précision il est important de se demander :

- ✓ Si des économies d'échelle sont possibles
- ✓ Si tel est le cas, dans quel stade de fabrication
- ✓ Avec quelles contraintes, quelles limites, et pour quel résultat.

Ces gains éventuels représenteront une marge de négociation intéressante, voire décisive face aux acheteurs.<sup>2</sup>

Une activité d'exportation impliquera très certainement des perturbations, certaines sont prévisibles telles que les commandes supplémentaires qui peuvent s'avérer être gênantes, car contrairement au marché local, les tendances du nouveau marché à exploiter sont pratiquement très peu connues par l'entreprise, il est donc difficile d'adapter son outil de production si elle n'a que très peu d'informations.

---

<sup>1</sup> ANDRE BARLIER, *Exporter, pratiques du commerce international*, 24<sup>ème</sup> édition, Foucher ; 2013. PP 31-32

<sup>2</sup> NISSLE GERARD ; Op.cit;PP 78-83

D'autres sont imprévisibles telles que les variantes de spécifications techniques, de normes, ou plus simplement de niveau acceptable de qualité, qui peuvent impliquer des modifications du cycle de production.<sup>1</sup>

Il faut également prendre en considération le fait que l'entreprise sera amenée à faire des choix stratégiques en termes de produits, en améliorant la qualité de ces derniers.

Parfois, certaines réticences à accepter des modifications sur un produit faisant l'objet de commandes régulières, de la part d'acheteurs étrangers, sont constatées. Car si ce produit est en phase de promotion à l'étranger, des modifications importantes peuvent contraindre à modifier les conditions de cette promotion, ce qui entraîne des frais importants pour l'acheteur. Il est préférable de proposer au lieu d'imposer, pour induire moins de perturbation de l'outil de production.<sup>2</sup>

Enfin, la sensibilisation des responsables<sup>3</sup> de la conception et de la production (ainsi que la maîtrise des goulets d'étranglements tels que la main d'œuvre<sup>4</sup>) permettrait une facilité d'adaptation de la production. En effet il est important de faciliter l'accès à l'information à ces derniers.

Cette information/formation passe par des « outils » connus : revues spécialisées, réunions professionnelles, voyages, visite de salons spécialisés, contacts avec les différents acteurs du domaine d'activité, adhésion à des clubs ou associations professionnelles, séminaires professionnels, sessions de formation continue, Car face à une action d'exportation, ces responsables risquent d'être mis à rude épreuve.

Par exemple, Il n'est pas impossible qu'on leur demande de produire des articles en priorité pour des clients étrangers, avec des spécifications ou des caractéristiques techniques différentes, sans pour autant négliger les commandes des clients français, habituels ou nouveaux.

Cette implication de la part des responsables de la conception et de la production supposera :

- Un partage plus systématique de l'information.
- Une recherche plus spécifique des éléments techniques susceptibles de les intéresser.
- Une explication claire des exigences nouvelles engendrées par l'approche de tel ou tel marché étranger.
- La visite de salons professionnels, dans le pays de résidence ou à l'étranger.
- L'étude de revues spécialisées.
- L'analyse technique de produits étrangers, qui apparaissent potentiellement concurrents

---

<sup>1</sup> NISSLE GERARD ; Op.cit; PP 84-88

<sup>2</sup> Ibid ; PP 89-91

<sup>3</sup> Ibid ; PP 92-95

<sup>4</sup> ANDRE BARLIER ;Op.cit ; P 50

#### **4. L'aspect commercial :**

Il s'agira de passer en revue tous les aspects purement commerciaux de l'action de prospection, le poids respectif des différents atouts sur lesquels l'entreprise peut compter, ainsi que les faiblesses auxquelles il faut remédier avant toute action d'envergure.

##### **4.1 Atouts et Faiblesses des commerciaux de l'entreprise :**

L'entreprise devra prendre en considération ses atouts et ses faiblesses sur le marché local pour les adapter par la suite au marché étranger. Par exemple si l'entreprise bénéficie d'une certaine notoriété sur son marché local à travers le nom de sa marque, cela lui faciliterait l'accès au marché étranger, il lui appartiendra de mettre en valeur sa notoriété sur le marché local.

La force de vente étant, avec les services de l'administration commerciale, « *l'une des composantes majeures de l'équipe commerciale d'une organisation. Elle est chargée de l'action commerciale auprès des prospects et des clients avec lesquels elle se trouve en contact direct* »<sup>1</sup> peut également être un atout, si le dispositif commercial de l'entreprise est basé sur l'utilisation d'une force de vente interne, ou externe (équipe de vendeurs externes qui ne sont pas liés à l'entreprise) cela veut dire qu'elle a de l'expérience en gestion quotidienne d'une équipe de vendeurs « maison » ou de l'utilisation – ponctuelle ou habituelle – de vendeurs externes à cette entreprise.

Cette gestion quotidienne d'une force de vente lui aurait certainement appris à appréhender les problèmes que rencontrent les commerciaux, à exiger des résultats réalistes, à évaluer le rapport entre les moyens mis à la disposition d'une équipe de vendeurs et les résultats obtenus, à juger rapidement de l'efficacité d'un commercial, à maîtriser les problèmes juridiques et comptables liés au travail quotidien de ces collaborateurs. Cette expérience lui sera certainement utile si elle décide de mettre en place une équipe similaire sur le marché étranger.<sup>2</sup>

Les moyens de promotions<sup>3</sup> déjà mis en œuvres, peuvent constituer un atout pour l'entreprise à l'exportation, si elle dispose d'un matériel promotionnel important et varié, il est possible d'en utiliser une partie à l'étranger après vérification que les messages véhiculés par ses différents supports – aussi bien sur le fond que sur la forme – ne soient pas incompatibles avec les aspects culturel, religieux ou historique du marché cible.

---

<sup>1</sup> U. Brassart et JM. Panazol ; *Mercatique et action commerciale* ; Hachette Technique ; Paris ; 2001

<sup>2</sup> NISSLE GERARD ; *Op.cit* ; PP 99-102

<sup>3</sup> *Ibid* ; PP 103-104

Exemples :

- Si l'entreprise pratique la vente par correspondance → Certains pays la découvrent depuis quelques années et l'achat sur catalogue y est très utilisé.
- Si l'entreprise utilise un canal du téléachat « *à travers une émission de télévision qui présente des produits (voire des services) directement à la vente pour les téléspectateurs* »<sup>1</sup>. → Les pays hautement industrialisés le pratiquent à outrance.
- Si l'entreprise tire profit de la publicité à la télévision → Les tarifs des spots télévisés de certains pays d'Europe centrale et d'Asie lui seront avantageux.
- Si l'entreprise utilise intensément le merchandising « *Regroupant l'ensemble des techniques d'optimisation ayant trait à l'allocation des surfaces d'exposition des produits dans les points de vente et à la présentation de ces produits. L'objectif étant de maximiser les ventes ou les marges* »<sup>2</sup>, films vidéo, gondoles, présentoirs, affichettes... etc. → Le matériel existant lui sera probablement utile.

Aussi, que l'entreprise soit adepte d'une structure et d'une stratégie commerciale<sup>3</sup> relativement figées, ou qu'elle soit plutôt partisane d'une logique floue, assortie d'une flexibilité extrême et d'un tarif à géométrie variable, la politique commerciale de cette entreprise est certainement celle qui lui convient. Les deux points principaux dans ce cas là sont :

- a) Le fait que les orientations qui font le succès d'une entreprise sur le marché local ne sont pas forcément valables à l'étranger et inversement, les politiques commerciales n'ayant pas donné de résultats probants en local seront peut-être les clés du succès ailleurs.
- b) L'approche des marchés étrangers nécessite probablement une plus grande souplesse d'adaptation que la conquête de parts de marché supplémentaires en local. En vertu de quoi, une politique commerciale se devra d'être plus souple, dès lors qu'elle s'adressera à un marché aux composantes peu ou mal connues.

---

<sup>1</sup> <http://www.definitions-marketing.com/definition/teleachat/> consulté le 19/04/2017 à 12h46

<sup>2</sup> <http://www.definitions-marketing.com/definition/merchandising/>

<sup>3</sup> NISSLE GERARD ; Op.cit ; PP 105-106

## **4.2 Aptitudes commerciales à l'export :**

Il est très utile de se fixer un objectif export, entre autre en terme de chiffre d'affaire prévisionnel et de budget prévisionnel à l'export, non seulement parce que ces prévisions serviront de guide permettant un correctifs en cas d'écart avec la réalité, mais en plus cela permettra à l'entreprise de fixer clairement ses besoin et par la suite, ses aptitudes commerciales à l'exportation.

- Ses aptitudes à assurer des services identiques à l'étranger<sup>1</sup>(si l'entreprise est performante sur le marché local), l'approche réussie d'un marché extérieur nécessite énergie, finances, temps, volonté, compétences.  
Certains de ces éléments feront inmanquablement défaut dans une entreprise en difficulté. La réussite commerciale d'une entreprise réside aussi dans sa capacité à mettre en place et à gérer avec rigueur les services qui tournent autour de la vente proprement dit : L'analyse des besoins des clients, assurer une livraison de qualité, assurer un service après vente...etc.
- Ses capacités à étudier les composantes d'un marché étranger<sup>2</sup> : Sur le marché étranger tout –ou presque- est différent du marché local. Chaque région du globe, chaque pays, chaque marché a ses lois, ses habitudes, ses préférences, son rythme, ses réticences, ses tabous, ses engouements, ses préventions. Chacun est influencé par des éléments différents, chacun est gouverné par des lois naturelles ou humaines, écrites ou coutumières, et l'approche d'un marché étranger doit prendre en compte l'ensemble de ces éléments et agir en conséquence.
- Ses capacités à mettre en place un service export rigoureux<sup>3</sup>: Puisque l'activité d'exportation, une fois développée, doit constituer un axe de développement pour l'entreprise. Pour ce faire faudrait passer par un stade supérieur qui est la mise en place d'un service entièrement dédié à la vente à l'étranger et à la recherche de nouveaux marchés.

## **5. L'aspect financier :**

L'analyste devra se pencher sur la question du financement et de la rentabilité de l'entreprise candidate à l'exportation, car le ressort principal de toute action commerciale d'envergure est bien du domaine financier. Il sera question de s'intéresser à quatre points principaux comme suit :

---

<sup>1</sup> NISSLE GERARD ; Op.cit ; PP 115-118

<sup>2</sup> Ibid ; PP 119-128

<sup>3</sup> Ibid ; P 133-135

### **5.1 La maîtrise des marges bénéficiaires par produit:**

Comme expliqué précédemment, il est probable que seule une partie de la production de l'entreprise retiendra l'attention des nouveaux clients et il est pratiquement impossible de connaître par avance le produit qui les intéressera le plus. C'est pour cela qu'il faut s'y préparer en ayant une marge sur le prix unitaire qui permettra le bon déroulement d'une négociation.

Dans la perspective de devoir consentir une baisse de dernière minute, la parfaite connaissance des marges bénéficiaires relatives à tous les produits permettra, le moment voulu, de prendre une décision rapide, en toute connaissance de cause.<sup>1</sup>

### **5.2 Existence et tenue à jour des documents et états de synthèse:**

Les états de synthèse comptables et financiers permettent non seulement de suivre l'activité de l'entreprise mais également de se procurer les fonds nécessaires, puisque les partenaires externes de l'entreprise ne voient souvent d'elle que ce que véhiculent ces documents comme image.<sup>2</sup>

La fonction Finance met en place et gère les principaux systèmes suivants :

- Le système de comptabilité financière : Il s'agit du système de base qui permet d'établir les documents et états de synthèse. Il permet d'enregistrer toutes les opérations donnant lieu à des flux comptables.  
L'enregistrement de ces opérations donne lieu à la production de pièces comptables tenues d'une façon conventionnelle et qui servent de base à la production des états de synthèse : Bilan, compte de pertes et de profits, compte d'exploitation générale, etc.<sup>3</sup>
- Le système de comptabilité analytique : Ce système se base sur les données collectées et enregistrées par les comptabilités générale et financière.  
Elle n'est généralement pas obligatoire surtout pour les PME. Pourtant, son utilité est des plus grandes en matière de prise de décision. Elle permet en particulier de répondre aux principales questions suivantes :
  - La nature des coûts : en tenant compte des coûts directs (ceux qu'on peut directement imputer au produit ou à la pièce fabriquée) et des coûts indirects (ceux qu'on ne peut pas imputer directement à la production d'un bien quelconque)
  - La variabilité des coûts : Les coûts ne varient pas tous de la même façon par rapport au niveau d'activité de l'entreprise. D'une manière générale, on distingue deux grandes catégories de coûts par rapport à cette question de variabilité :

---

<sup>1</sup> NISSLE GERARD ; Op.cit ; PP 138-140

<sup>2</sup> BRAHIM ALLALI ; Op.cit ; P 125

<sup>3</sup> BRAHIM ALLALI ; Op.cit ; PP 126-127

- a) Les coûts fixes qui, au fur et à mesure que le volume de production augmente, le coût fixe par unité produite baisse du fait de la répartition des coûts fixes sur un plus grand nombre d'unités.
- b) Les coûts variables, qui varient plus ou moins proportionnellement au volume de l'activité.

L'analyste doit vérifier non seulement que les différents documents de synthèse générés par ces systèmes de comptabilité existent, mais qu'ils sont tenus à jour et que l'entreprise est capable de déterminer les différents coûts inhérents à ses activités à l'exportation.<sup>1</sup>

### **5.3 La capacité de se procurer les fonds nécessaires au financement des activités à l'exportation:**

Un premier élément de cette capacité réside dans la disponibilité et la crédibilité des états de synthèse comptables et financiers évoqués précédemment et bien d'autres. L'analyste se prononce sur la crédibilité que lui inspire la vérification de cette capacité à travers la cohérence d'ensemble qui doivent en dernier ressort motiver la décision de la conformité d'un ratio.

- La capacité d'endettement : Elle est généralement mesurée par le ratio suivant :  
Dettes à moyen et long termes / Capitaux permanents (capitaux propres + dettes à moyen et long termes).  
Il mesure le degré de dépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des tiers, et notamment sa capacité de s'endetter auprès des banques.<sup>2</sup>
- Capacité de remboursement : L'un des ratios les plus utilisés à cet égard est le suivant :  
Dettes à long et moyen termes / Marge brute d'autofinancement > ou = 3. Autrement dit, il est estimé que la marge brute d'autofinancement doit pouvoir couvrir au moins le tiers des dettes à long et moyen termes.<sup>3</sup>  
Il existe bien entendu de nombreux autres ratios pour mesurer cette capacité. Cependant, l'appréciation de cette dernière revêt une forte charge subjective.

Cette capacité ne porte pas uniquement sur l'obtention de fonds. Elle concerne aussi la connaissance des formules destinées au financement des exportations et à la couverture des risques de changes.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> BRAHIM ALLALI ; Op.cit ; PP 127-130

<sup>2</sup> <https://www.netpme.fr/conseil/ratio-endettement/> Consulté le 21/04/2017 à 13h59

<sup>3</sup> <http://www.banque-info.com/lexique-bancaire/c/capacite-de-remboursement> Consulté le 21/04/2017 à 14h01

<sup>4</sup> BRAHIM ALLALI ;Op.cit ; PP 130-134

## **Section 02 : Le diagnostic externe.**

Le diagnostic export externe s'intéresse à l'environnement de l'entreprise dans tous ses aspects, ce qui est essentiel pour une entité qui ne peut pas être conçue comme étant isolée du milieu dans lequel elle évolue, étant donné le fait qu'elle fasse partie intégrante de ce dernier où elle peut être influencée d'une manière positive (les opportunités) ou d'une manière négative (les menaces).<sup>1</sup>

Le but du diagnostic export externe est de minimiser les risques liés à l'exportation, en ayant une vue globale et détaillée de l'ensemble des caractéristiques des marchés cibles.

Sa démarche vise à étudier chaque point qui pourrait avoir une influence directe ou indirecte sur le bon déroulement de l'opération d'exportation, ainsi que sur l'intégration de l'entreprise et de ses produits sur son/ses marchés cibles.

Cette démarche couvrira deux parties essentielles. La première partie portera sur l'étude de marché qui permettra de choisir un marché cible au milieu d'une panoplie de marchés potentiels en fonction des objectifs et des capacités de l'entreprise, cette étape lui permettra également de se pencher sur la question de son positionnement sur le marché en question, à travers cette étude.

L'exportateur passera en revue les facteurs macro économiques du pays, pour étudier son accessibilité, ainsi que l'environnement micro économique de son marché à travers lequel il tentera d'évaluer ses chances de succès sur le marché en fonction des éventuels opportunités ou freins concernant ses parties prenantes sur le marché.

La seconde étape consiste à établir une recherche marketing, qui définira l'ensemble des outils que l'entreprise utilisera afin de concrétiser sa stratégie.

Ces informations nécessitent une recherche d'informations importantes et pointues en amont en prenant en considération la complexité et l'incertitude relatives au marché étranger.

Une fois récoltées, ces informations seront synthétisées et étudiées avec précision pour finalement adapter son offre sur ce marché étranger. Ceci lui permettra une bonne anticipation avant son lancement sur le terrain.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.surfeco21.com/?p=1585> Consulté le 18/03/2017 à 01h01

<sup>2</sup> [d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5458dabf494d9.pdf](http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5458dabf494d9.pdf) Consulté le 18/03/2017 01h04

## **1. L'étude de Marché :**

Qu'elles soient exportatrices ou en phase de prospection, les entreprises ont recours aux études de marché étant donné l'évolution de la concurrence mondiale. Afin d'obtenir des résultats concluants, un exportateur se doit d'examiner les marchés étrangers à travers des études adaptées et ce, pour identifier les opportunités et les contraintes du marché potentiel et cibler les clients et acheteurs éventuels.

L'étude de marché vise à identifier, rassembler, analyser et interpréter les informations se rapportant à une cible potentielle. Elle révèle des éléments clés sur ses caractéristiques, son potentiel commercial, les acheteurs établis et éventuels et la concurrence. Dans le contexte concurrentiel actuel, une société a plus de chances de succès si elle est suffisamment informée. Afin de toucher chaque point ayant une relation directe ou indirecte avec le marché de l'entreprise il est important d'examiner les points suivants<sup>1</sup> :

- L'analyse du marché mondial.
- Les facteurs macro-environnementaux
- Les facteurs micro-environnementaux
- La sélection d'un marché

### **1.1 L'analyse du marché mondial :**

Le but de l'analyse des marchés mondiaux est d'identifier les données générales des zones géographiques telles que l'Europe ou l'Amérique du nord par exemple, ainsi que les difficultés d'approche en tout genre pour finalement venir analyser son produit d'un point de vue tant technologique que commercial sur le marché. Ceci lui permettra de classer les différentes zones les unes par rapport aux autres et d'envisager une stratégie de pénétration à court, moyen et long terme.

Pour ce faire l'entreprise prend en compte différents critères à savoir des critères généraux (qui permettront d'identifier les critères d'accès au marché de connaître de manière globale chaque zone puis chaque pays potentiel), des critères d'approche et des critères commerciaux (qui lui permettront de connaître les modes de distribution et de commercialisation en vigueur)

Il est important pour l'entreprise de bien connaître son secteur d'activité au niveau mondial, et donc sa profession. Elle pourra de cette manière mesurer précisément les efforts à fournir pour obtenir un résultat satisfaisant dans le ou les pays choisi(s).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; *Réussir son marché à l'export* ; Afnor Editions ; 2012. P1

<sup>2</sup> CELINE BOUVERET RIVAT , CATHERINE MERCIER SUISSA ; *PME, Conquérir des parts d marché à l'international* ; DUNOD, Paris ; 2010 ; PP 11-12.

### 1.1.1 Comprendre les flux d'échange :

La compréhension de la dynamique et de la structure d'un marché de produits, tant au niveau régional qu'au niveau international, est la première étape à suivre lors de la recherche de marchés attractifs.

Les différents critères<sup>1</sup> relatifs aux marchés à l'échelle globale se présentent comme suit :

- a) **La demande globale** : Collecter et étudier les statistiques commerciales des pays qui importent des produits similaires aux siens.
- b) **La taille et la croissance potentielles du marché** : À partir des données collectées il sera possible de sélectionner les marchés et les pays qui connaissent une croissance exponentielle. Les marchés en forte croissance sont plus faciles à pénétrer, car la demande est en augmentation continue. Ils permettent de gagner rapidement des parts de marché. De plus, ces marchés peuvent avoir un impact positif sur la marge bénéficiaire et réduire les coûts unitaires de production et de marketing. Dans le cas où la croissance a été constante sur le long terme, les coûts d'entrée de l'entreprise sur ce marché seront plus élevés.
- c) **Le taux de croissance du produit** : Afin de l'évaluer et savoir si cette croissance annuelle a été constante, il faut s'intéresser à l'évolution des produits similaires sur les trois à cinq dernières années. Il faut savoir si la croissance des importations a été stable durant les périodes de récession, si ce n'est pas le cas, il faut se demander si les ventes se sont accrues avec le redressement de l'économie.
- d) **Les marchés émergents de petite taille à croissance rapide** : Il faudrait identifier les marchés qui fourniraient des opportunités ce qui a bien plus d'intérêt si le produit est destiné à pénétrer des marchés de niche. Si le marché est en train de s'ouvrir, il pourrait y avoir moins de concurrence que dans les marchés plus larges et bien établis. Les taux de croissance devraient être significativement élevés dans ces pays pour être qualifiés de marchés prometteurs, sachant qu'ils ont débuté à des niveaux relativement bas.

Il est plus facile de faire des échanges commerciaux avec des petits pays, sachant que les gros exportateurs se concentrent davantage sur des marchés plus complexes. Des marchés plus lucratifs et de plus grande taille sont généralement conditionnés par la mise en place d'un réseau commercial rentable et structuré. Il faut également prendre en compte le fait que les petits États représentent souvent des marchés fournisseurs pour des marchés plus importants, situés à proximité. Par exemple : Macao pour la Chine.

---

<sup>1</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Op.cit ; PP 57-60

- e) **Les tendances du marché** : Elles doivent être analysées, ainsi que la situation des pays qui pourraient avoir un impact sur la demande du produit pour pouvoir, ensuite, évaluer la consommation totale. Il faudrait évaluer la consommation totale des produits semblables à celui de l'entreprise et identifier le montant importé.
- f) **La saisonnalité** : Identifier les autres facteurs qui pourraient influencer le marché ciblé, tel que la saisonnalité. Il faut prendre en compte les caractéristiques propres à chaque industrie. Dans le secteur alimentaire, la saisonnalité est un moteur d'activité important. Les produits frais, tels que les avocats ou les fruits tropicaux illustrent bien cette vérité.
- g) **Une niche de marché spécifique** : Il faut également identifier les segments spécifiques au secteur et la manière dont ils fonctionnent. Le produit à exporter pourrait aussi bien appartenir à une niche de marché précise, tant sur le plan de l'usage, que celui de la matière première utilisée.
- h) **Les flux commerciaux** : Ils sont à prendre en considération car ils fournissent des informations importantes sur tous les points abordés précédemment. Ces flux peuvent être analysés grâce aux données du commerce international qui fournissent des informations sur le marché en plein essor, ainsi que sur la concurrence.

### 1.1.2 La concurrence internationale :

Il est nécessaire d'étudier la concurrence qu'elle soit domestique (l'étendue de la production industrielle et domestique) ou étrangère (les pays qui peuvent être des concurrents potentiels). Il faudrait Rechercher leurs parts de marchés et voir si elles sont croissantes ou si elles baissent. Les parts de marchés croissantes indiquent que l'entreprise devra faire face à une compagnie solide et à un concurrent féroce.

Une fois les informations obtenues et analysées, il faudrait évaluer les conditions nécessaires pour pénétrer ces marchés (les barrières tarifaires et non tarifaires, l'emballage, l'étiquetage, les caractéristiques du produit et les critères de qualité).<sup>1</sup>

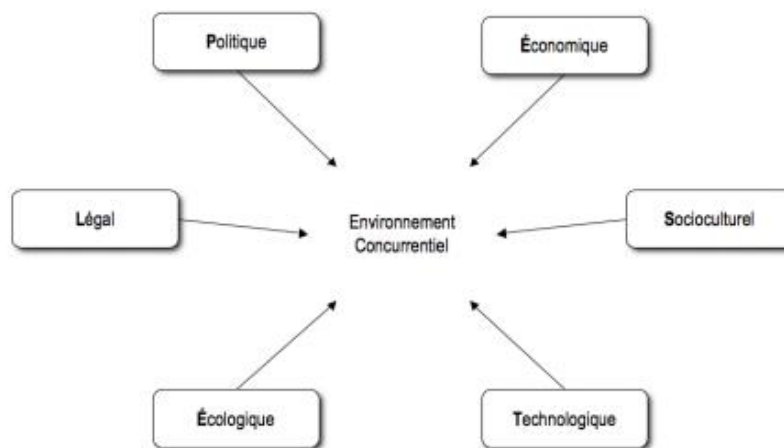
---

<sup>1</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Op.cit, p61

## 1.2 Les Facteurs macro-environnementaux :

L'analyse PESTEL (Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal) permet d'avoir une vue d'ensemble sur l'environnement de l'entreprise sur un marché qui lui est étranger. Ces facteurs permettront d'analyser la croissance ou la détérioration du marché, le positionnement de l'entreprise, le potentiel et la direction que pourraient prendre ses opérations.

Figure N°1 : Le modèle PESTEL



Source : Méthodes d'analyse appliquées à l'Intelligence Economique Réalisé par l'institut de communication de l'université de Poitiers, France.

### 1.2.1 L'environnement politique et Légal:

Il est nécessaire d'étudier les conditions politiques du pays d'accueil, car elles peuvent avoir une importante incidence sur les affaires et sur les investissements de l'entreprise.

La réglementation du pays et les problèmes d'ordre légal définissent les règles formelles et informelles du cadre dans lequel l'entreprise doit opérer :

- Les politiques et les décisions du gouvernement doivent inclure les lois fiscales, limiter le nombre d'expatriés, ainsi que l'expropriation des investissements d'une organisation.
- Les changements de climat politique et juridique sont étroitement liés. Lorsqu'une entreprise s'ouvre à l'international, elle doit savoir dans quel environnement légal elle opère. Les lois établissent les règles de l'activité économique et certains de ses domaines sont constamment mis à jour.
- Il faut également se renseigner sur le rôle du gouvernement, et sur la stabilité politique du pays.

Les importateurs peuvent exiger des conditions précises en termes de forme, de matériaux et de contenu des étiquettes selon les critères notamment en termes de traçabilité.

L'étiquetage est de plus en plus réglementé, car les difficultés liées à la traçabilité prennent de l'importance chez les consommateurs. Ces derniers souhaitent savoir d'où proviennent le produit et les matières premières utilisées. Cela permet d'avoir une certaine transparence sur l'origine des produits et sur l'utilisation de substances dangereuses.

Il est important de comprendre l'impact des accords commerciaux (unilatéraux, bilatéraux ou multilatéraux) sur le commerce international et les conséquences qu'ils peuvent avoir sur vos affaires. C'est pour cela qu'il faut prendre connaissance des accords internationaux entre le pays d'origine et les éventuels pays ciblés car cela permettrait à l'entreprise de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

La ligne tarifaire est également un des aspects à prendre en compte puisque le produit pourrait subir des taxes d'importation et autres contraintes.<sup>1</sup>

### **1.2.2 L'environnement économique:**

Les conditions économiques d'un pays peuvent avoir un impact direct sur le pouvoir d'achat, les habitudes de consommation des consommateurs potentiels et sur le coût de financement de l'entreprise.

Si le revenu disponible croît, les individus dépensent plus, alors que s'il baisse, les consommateurs réduiront leurs dépenses sur certains produits.

Ainsi, il est difficile de prédire les mouvements de change, ce qui veut dire que les bénéfices prévus pourraient ne pas être réalisés une fois la monnaie étrangère convertie monnaie nationale.

Avant d'investir dans un pays, il faut donc prêter attention à quelques facteurs économiques précis. Ces facteurs incluent les tendances du produit intérieur brut (PIB), la croissance du revenu disponible, les taux d'intérêts, les changements fiscaux, la croissance économique, la confiance des consommateurs et des investisseurs, l'inflation, le taux de chômage et la stabilité de la devise.

L'environnement économique reste généralement le plus facile à évaluer, sachant que les indicateurs quantitatifs sont disponibles.<sup>2</sup>

---

JACQUES OLIVIER PESME ; Op.cit ; PP 70-72

<sup>2</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Op.cit ; PP 73

### 1.2.3 L'environnement socioculturel :

Les facteurs sociaux, tels que la démographie et les aspects culturels peuvent varier d'un pays à un autre. Il est important que de tels facteurs soient pris en compte, car ils influencent les besoins des consommateurs et les marchés potentiels.

Il est donc important de connaître la religion dominante, les comportements des consommateurs vis-à-vis de produits, la langue et son impact sur la diffusion du produit dans le marché, le rôle des hommes et des femmes dans la société, l'espérance de vie de la population, le niveau d'éducation.etc.

Comprendre ces différences socioculturelles a permis à plusieurs compagnies (Petites entreprises ou multinationales) de réussir à commercialiser leurs produits dans des marchés de cultures différentes.

De plus la qualité du produit est importante aux yeux de certains consommateurs car elle détermine le degré de fiabilité du produit. Aujourd'hui ils sont mieux informés, plus exigeants et davantage conscients des difficultés liées à l'environnement, et tout cela doit être pris en compte par les exportateurs de produits, en particulier les pays en développement.<sup>1</sup>

### 1.2.4 L'environnement technologique:

Cet environnement évolue beaucoup. La technologie permet souvent de créer un avantage en matière de concurrence. Elle constitue un moteur important de la globalisation. Les facteurs technologiques peuvent abaisser les barrières à l'entrée, réduire les niveaux de production peu efficaces, et influencer les décisions en matière de sous-traitance

L'environnement technologique est très important pour le chercheur, surtout lorsque l'entreprise a affaire à des difficultés en matière de communication et de collecte de données. Internet a révolutionné la manière dont nous faisons des affaires, et les technologies de l'information la manière dont nous communiquons et nous stockons les données. Certains pays sont plus avancés que d'autres dans ce domaine. Certains produits deviennent obsolètes, alors que d'autres profitent d'une forte demande stimulée par les changements technologiques.

Il faudra donc déterminer l'impact de l'environnement technologique sur les marchés ciblés, car cela pourrait avoir des conséquences sur les exportations de l'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Opcit ; P74

<sup>2</sup> Ibid ; P 75

### 1.2.5 L'environnement écologique :

Il est question de prendre en considération l'ensemble des réglementations et contraintes liées au développement durable.

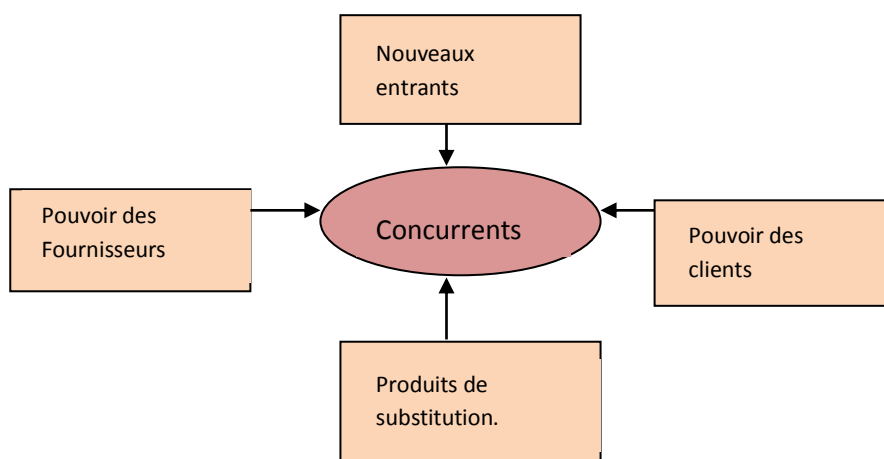
D'un point de vue écologique, les inquiétudes sur le recyclage d'un emballage doivent être prises en compte. Les déchets d'emballage et leurs composants sont devenus d'importants critères d'achat pour les consommateurs.

D'un point de vue commercial, l'emballage fournit, à l'exportateur, l'occasion de différencier son produit. De plus, Les entreprises doivent de plus en plus implanter des systèmes de gestion qui respectent l'environnement. Davantage de consommateurs se sentent concernés par cet aspect, et certains marchés comme celui de l'Union européenne, songent à interdire les importations de produits non écologiques. De telles mesures sont primordiales dans l'Union européenne et dans plusieurs pays développés, tels que les États-Unis.<sup>1</sup>

### 1.3 Les facteurs micro-économiques :

Le modèle des cinq forces de Porter<sup>2</sup> permet d'effectuer un diagnostic de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. L'attrait potentiel du secteur est fonction du jeu des forces exercées par cinq grands types d'acteurs économiques : plus leur intensité est importante, moins le secteur sera attractif<sup>3</sup>. L'entreprise est soumise à cinq forces qui lui sont externes comme suit :

**Figure N°2 : Le modèle des cinq forces de Porter**



Source : Manuel Cartier and co ; Maxi fiches de stratégie ; DUNOD ; 2010

<sup>1</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Opcit ; pp 70-71

<sup>2</sup> Etablis par MICHAEL PORTER, né le 23 mai 1947 à Ann Arbor dans le Michigan, professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard et consultant d'entreprise.

<sup>3</sup> MANUEL CARTIER and co ; Maxi fiches de stratégie ; DUNOD ; 2010 ; P 26

### 1.3.1 La rivalité entre concurrents directes :

La rivalité entre concurrents directs dépend de plusieurs facteurs<sup>1</sup> comme suit :

a. Le taux de croissance de l'activité :

Sur un secteur en déclin, la conquête de parts de marché va se faire au détriment des concurrents.

Exemple : La baisse de la demande sur le marché de l'automobile génère une concurrence accrue qui se traduit par des remises importantes, ainsi que des offres spectaculaires comme celle du concessionnaire belge Cardoen<sup>2</sup> qui propose «une voiture achetée, l'autre offerte ».

b. La structure concurrentielle :

Lorsque les concurrents sont nombreux et de taille comparable, on assiste généralement à une vive concurrence.

Exemple : Dans le secteur des PC portables, Acer, Toshiba, HP et Lenovo rivalisent pour proposer des prix plus attractifs.

c. La différenciation des produits :

Plus les concurrents proposent des produits ou des services similaires, plus la concurrence est forte.

Exemple : Les prix des mémoires vives DRAM utilisées dans les ordinateurs individuels sont passés début 2007 sous leur coût de fabrication.

d. Les barrières à la sortie :

La présence d'actifs irrécupérables peut provoquer une crise de surcapacité au sein d'un secteur.

### 1.3.2 Le pouvoir de négociation des clients :

Le pouvoir des clients sera d'autant plus fort puisque les clients sont concentrés et achètent en grande quantité, et que les produits sont peu différenciés.

Exemple : En 2007, trois enseignes (Leclerc, Carrefour, Intermarché) se partagent 851 des 1432 hypermarchés français. Dès lors, les fournisseurs doivent se soumettre aux conditions draconiennes imposées par les distributeurs (réductions de prix, délais de livraison, marges arrières)<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Manuel Cartier and co ; Op.cit ; P 26

<sup>2</sup> <https://www.cardoen.be/fr> consulté le 19/04/2017 à 16h52

<sup>3</sup> Manuel Cartier and co ; Op.cit ; P27

### 1.3.3 Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les fournisseurs vont, de leur côté, chercher à augmenter leur concentration, la différenciation de leurs produits (et donc à augmenter le coût de transfert d'un fournisseur à un autre pour le client) de façon à élever leur pouvoir de négociation. Exemple : La fusion en 2006 entre le groupe à capitaux indiens Mittal Steel, et l'Européen Arcelor, permet au nouvel ensemble sidérurgique de peser face à ses clients comme l'industrie automobile.<sup>1</sup>

### 1.3.4 La menace des nouveaux entrants :

La menace de nouveaux entrants dans le secteur dépend essentiellement de l'existence de barrières à l'entrée, c'est-à-dire d'obstacles qui vont rendre difficile l'établissement de nouveaux concurrents :

- a) Barrières financières : L'intensité capitalistique, qui correspond à la masse critique en capitaux nécessaire pour exercer l'activité peut constituer un obstacle considérable.  
Exemple : Dans l'édition de jeux vidéo, le budget de développement d'un titre de premier plan sur les nouvelles plates-formes (X360, PS3) peut désormais atteindre 15 millions d'euros.
- b) Barrières techniques : Les entreprises en place peuvent préempter des ressources rares, comme l'accès à certaines matières premières.  
Exemple : Les gisements de diamants se situant essentiellement dans quatre pays (Russie, Botswana, Australie République démocratique du Congo), le contrôle des mines par un cartel dominé par De Beers<sup>2</sup> réduit de manière significative toute menace de nouvel entrant.
- c) Barrières commerciales : Dans des secteurs où l'image de marque est déterminante pour fidéliser les clients, les entreprises investissent des sommes considérables en publicité et en promotion.  
L'accès aux canaux de distribution peut également être problématique pour un nouvel entrant qui doit, par exemple dans la grande distribution, consentir des remises supplémentaires pour prendre la place d'un fournisseur concurrent.

Pour des entreprises menant des stratégies d'internationalisation, des mesures protectionnistes (quotas, droits de douane) et des barrières légales peuvent bloquer l'accès à un marché national.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MANUEL CARTIER and co ; Op.cit ; P 27

<sup>2</sup> Conglomérat diamantaire sud-africain. Fondée en 1888 pour exploiter les mines sud-africaines.

<sup>3</sup> MANUEL CARTIER and co ; Op.cit ; P 27

### 1.3.5 La menace des substituts :

Les produits de substitution ne font pas partie du marché mais représentent une alternative potentielle à l'offre existante.

Exemple : En 2002, alors qu'apparaissaient les premiers modèles LCD et Plasma, les écrans à tube cathodique représentent la quasi-totalité du marché des téléviseurs en France. En 2009, ils sont remplacés par les écrans LCD, dont le rapport qualité-prix n'a cessé de s'améliorer.<sup>1</sup>

## 1.4 La sélection d'un marché:

Le fait d'exporter pour la première fois vers plusieurs pays, s'avère généralement être plus coûteux et difficile à gérer. Après avoir analysé les différentes données, l'exportateur sélectionnera un pays cible. L'entreprise peut choisir essentiellement entre deux formules :

- La **dispersion géographique** : efforts marketing consacrés à plusieurs marchés. La stratégie consiste à préférer l'action rapide sur les marchés les plus rentables au risque de l'instabilité et à l'abandonner dès qu'ils ne sont plus lucratifs.
- La **concentration géographique** : caractérisée par une allocation de ressources maximale sur un petit nombre de marchés.

Bien souvent, la proximité géographique est un critère important pour un exportateur en plus du fait de s'intéresser à un marché facile à pénétrer, car cela représente une occasion idéale pour gagner de l'expérience avant de s'attaquer à d'autres types de marchés plus complexes. La langue parlée (et souvent la culture locale) est, la plupart du temps la même, ce qui facilite les accords commerciaux mis en place. De plus le système financier est légal est pratiquement similaire.<sup>2</sup>

L'exportateur doit connaître les trois catégories<sup>3</sup> de marchés pour savoir celui qui correspond le mieux aux caractéristiques de l'entreprise, et concentrer ses efforts sur ce dernier :

- Les marchés réactifs : Dans des marchés comme celui des Etats-Unis ou de la Chine par exemple, Les nouveaux clients sont prêts à s'adresser à des étrangers, tant qu'ils ont confiance en leur savoir-faire.  
Sur ces marchés en question, il est important de ne pas négliger l'efficacité dans la prestation de services et dans les livraisons de produit, ainsi que la garantie de la qualité. Pour ce faire un plan marketing solide est un critère qui va déterminer le degré de réussite de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> MANUEL CARTIER and co ; Op.cit ; PP 27-28

<sup>2</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Op.cit ; pp 62-63

<sup>3</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Op.cit ; pp 64-68

- Les pays aux usages commerciaux plus traditionnels : Dans ces pays là comme le Japon ou les pays du Moyen Orient, les consommateurs s'adressent généralement aux fournisseurs qui leur sont familiers. De plus, La maîtrise linguistique, l'aisance relationnelle et culturelle sont nécessaires pour développer un partenariat solide avec un nouveau client ou une entreprise locale.
- Les marchés en cours de structuration : Sur ces marchés, comme les pays Nord Africains, ou ceux de l'Amérique Latine, où les économies sont en développement, peu d'organisations du secteur privé ou de ministères ont les fonds nécessaires pour pouvoir financer les services importés. Ils s'adressent, à la place, aux institutions financières pour obtenir ces fonds. Il faut également noter le fait que ces marchés mettent du temps à se développer et que la flexibilité et l'habileté politique sont importantes.

## 2. L'orientation Marketing :

Après avoir identifié ses objectifs stratégiques, et sélectionné un marché, il faudrait se concentrer sur la manière avec laquelle la stratégie sera appliquée, et ce, à travers la règle des 6P<sup>1</sup> qui fournira une description de la stratégie et du positionnement du produit sur le marché.

L'entreprise devra clairement préciser le caractère de son offre sur le marché étranger, pour ce faire trois possibilités s'offrent à elle :

- L'adaptation qui consiste à répondre au mieux aux besoins des consommateurs locaux, puisque les habitudes de consommation locales, la teneur symbolique des formes, des noms... diffèrent selon les pays, les cultures forcent les entreprises à l'adaptation.
- La standardisation qui consiste à adopter une image internationale homogène et à favoriser la réduction des coûts liée aux économies d'échelle effectuées.
- La globalisation Ce terme explique le paradoxe du marketing qui, pour être efficace, doit osciller entre le phénomène de globalisation des échanges, des valeurs et le poids des particularités locales.

Ce positionnement correspondra surtout ; à la vision que les consommateurs auront du produit face aux produits concurrents. De ce fait, même s'il est compliqué de contrôler l'environnement externe, il est possible de maîtriser les 6 P qui se présentent comme suit :

- La politique de produit : **P**roduit.
- La politique de prix : **P**rix.
- La politique de distribution : **P**lace.
- La stratégie de communication : **P**romotion.
- Le travail de Prospection : **P**rospect.
- L'emballage du produit : **P**ackaging.

---

<sup>1</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Opcit ; PP 91-92

Les 6P ont l'avantage de permettre à l'entreprise de préparer clairement des plans marketing efficaces et applicables dans une grande variété de secteurs, quel que soit le produit. Ils ne doivent pas être perçus comme des entités individuelles, mais plutôt comme un groupe d'entités interdépendantes.

Cette méthode permettra à l'entreprise de développer un produit qui répondra aux attentes des consommateurs, de donner envie aux clients de payer le prix affiché, de bien placer le produit, de persuader le consommateur à acheter le produit grâce à l'emballage, de mettre en place une bonne communication et d'établir une liste de contacts.

## **2.1 La politique du produit :**

Le produit<sup>1</sup> représente un bien tangible ou un service qui répondra aux besoins des clients, cet élément représente le cœur du mix marketing, parce que s'il ne répond pas aux standards et aux critères de qualité il ne pourra pas être introduit sur le marché peu importe le degré d'efficacité des autres P. Il existe trois niveaux de produits :

- Le produit central est le niveau le plus fondamental et donc le cœur du produit. C'est principalement ce pourquoi il est initialement fabriqué. Il s'agit de découvrir ce que les consommateurs achètent en termes d'avantages. Par exemple, Un client qui s'offre un appareil photo acquiert bien plus que le bien en lui-même, il achète des souvenirs.
- Le produit tangible : Il s'agit du deuxième niveau, du produit en lui-même, par exemple, l'acheteur d'un appareil photo, au-delà du fait de vouloir acheter ce qui « capturera » ses souvenirs, se concentrera sur le degré de qualité, sur le style, sur le graphisme, sur l'emballage et le nom de la marque.
- Le produit augmenté et/ou amélioré : Il s'agit d'une combinaison entre le produit central et le produit tangible, il représente les avantages intangibles supplémentaires au consommateur.  
Par exemple, l'assistance technique, les garanties sont des composantes de l'appareil photo.

Souvent, les nouveaux entrants qui n'ont pas encore de marque ou de reconnaissance établie vont jouer sur ce niveau. Les entreprises doivent bien connaître le produit qu'elles vont commercialiser. Et elles doivent pouvoir expliquer les avantages qu'il pourrait apporter aux consommateurs et ce qui le différencie des autres

---

<sup>1</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Opcit ; PP 93-95

Avant de se lancer dans la mise en place d'un produit sur le marché, il est essentiel de savoir ce que le consommateur attend du produit et quels besoins il va satisfaire, de connaître les attributs du produit qui répondront à ces besoins ainsi que toute autre caractéristique, de connaître avec exactitude l'utilité du produit et les avantages apportées aux consommateurs et également l'aspect du produit et la manière avec laquelle il sera fabriqué.

## **2.2 Le packaging:**

L'emballage<sup>1</sup> est un élément important qui va contribuer à la réussite du produit. Il est important de s'assurer que le « packaging » du produit réponde aux caractéristiques suivantes :

- La protection du produit contre tout type de dommage ou de détérioration (choc, mouvements, température...) et la résistance au transport et aux expéditions.
- Les étiquettes doivent être infalsifiables.
- Les inspections doivent être possibles.
- Il doit assurer la promotion du produit en étant attractif (le graphisme est propre à l'identité du produit).
- Il doit répondre aux besoins du segment de marché ciblé (par exemple, un pack économique pour les familles nombreuses).
- Il doit correspondre aux désirs des clients et respecter la législation, en réduisant la taille de l'emballage et en utilisant des matériaux recyclables.
- Il doit entraîner les achats répétés (par exemple, l'achat de packs réutilisables et de recharges augmente la probabilité de rachat du produit).
- Il devrait garantir la reconnaissance du produit et se détacher des autres produits proposés par la concurrence

## **2.3 Le Prix :**

Le prix<sup>2</sup> fait partie des éléments les plus importants du mix Marketing, car quelle que soit la qualité du produit, il ne rencontrera pas de succès tant que le prix fixé ne sera pas adéquat. Ce prix qui représente la valeur payée par le consommateur, implique une prise de décision sur les stratégies de sa fixation. Les facteurs à prendre en considération pour sa détermination sont les suivants :

---

<sup>1</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Op.cit ; P 96

<sup>2</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Op.cit ; PP 97-100

- Les coûts : Il s'agit des coûts fixes tels que le loyer, des coûts de production et des coûts de distribution, il ne faut pas que le prix soient trop bas au point où il sera difficile de couvrir toutes les charges.
- Les facteurs liés à l'environnement : Rechercher les exigences en matière de législation, comme par exemple les tarifs, les lois anti-dumping<sup>1</sup>, les contrôles de prix effectués par les gouvernements.etc.
- La concurrence : Faire une étude de marché pour trouver les prix des produits similaires offerts par la concurrence et trouver le montant optimal que les consommateurs sont prêts à payer pour le produit. Battre les prix de la concurrence n'est pas toujours une stratégie judicieuse.  
L'important est de déterminer la vision que l'on a du produit, c'est-à-dire s'il est considéré comme un choix coûteux ou comme un choix bon marché
- Le point de vue et la demande de la clientèle : Le produit ne doit pas nécessairement coûter moins cher pour rencontrer du succès, mais il doit afficher un prix qui corresponde, le plus possible, aux avantages qu'il offre. Les consommateurs perçoivent le produit en fonction de son prix, et s'il est plus élevé, ils peuvent croire qu'il est supérieur aux autres.

Il faudrait également prendre en considération les ajustements à faire au prix tels que les rabais et les remises saisonnières.

#### Exemples de stratégies de prix :

- **La stratégie d'écrémage.** Prix initialement élevé qui a l'avantage de couvrir les frais de développement du produit aussi rapidement que possible (courant dans le secteur du luxe et de l'industrie technologique).
- **Le prix de lancement.** Le prix fixé est, en général, inférieur au prix de marché prévu à terme pour ce bien, l'objectif étant d'augmenter ses parts de marché. Cette pratique est souvent utilisée dans les biens de consommation courante comme les sodas.
- **Le prix dégressif.** Fixer des prix bas pour les consommateurs qui achètent le produit en grandes quantités.
- **Le prix d'acceptabilité.** Se concentrer sur les perceptions du consommateur. Une des méthodes les plus courantes est celle de l'« *odd pricing* », où le produit est fixé à quelques centimes près d'un chiffre rond.

---

<sup>1</sup> Droits de douane visant à défendre les produits nationaux.

## 2.4 La place:

Ce critère se rapporte à la méthode de distribution<sup>1</sup> d'un produit ou d'un service au consommateur.

Une entreprise doit veiller à ce que le produit soit disponible dans les quantités adéquates, au bon endroit et au bon moment. Le management devra tenir compte des critères de décision suivants :

- **Le circuit de distribution.** De faire le choix de faire de la vente directe aux consommateurs ou de passer par des intermédiaires.
- **Le canal de distribution.** Faire le choix d'opter pour une distribution exclusive, une distribution intensive, ou une distribution sélective

D'autres décisions importantes doivent être prises en matière de mise à disposition du produit, telles que la gestion de l'inventaire, le coût des transports, les moyens de livraison.etc.

La politique de distribution sera révélatrice de la qualité et du « statut du produit ».

La gestion des canaux de distribution est un facteur important, dont il faut tenir compte. Il comprend le processus de sélection de chaque intermédiaire (en fonction de l'évaluation de la qualification, de la réputation, et de la familiarité avec le segment ciblé) et le processus de motivation de ces acteurs grâce à des mesures stimulantes. Il inclut également leur formation et leur évaluation ainsi que la gestion d'éventuels conflits au sein de la chaîne de distribution.

## 2.5 La promotion :

La stratégie de communication<sup>2</sup> se réfère aux méthodes utilisées pour faire connaître le produit de l'entreprise aux consommateurs et les convaincre de l'acheter. Une bonne stratégie permet au consommateur de connaître le produit.

Les coûts qui en découlent peuvent être bien supérieurs aux coûts engendrés par la politique de prix.

Plusieurs outils promotionnels peuvent être utilisés, en fonction du budget pour gagner de l'exposition, acquérir plus de connaissances et donner envie de dépenser au consommateur.

Nous citerons quelques outils de promotion efficaces :

- **La vente personnelle.** Tout ce qui a trait à la communication orale avec l'acheteur potentiel, par exemple dans le cadre de foires et de salons commerciaux.
- **Les relations publiques (RP).** Quoique souvent négligée, la communication événementielle est un élément important de la politique commerciale. Elle consiste à diffuser les informations sur le produit et sa compagnie dans les médias, sans avoir à payer directement le temps ou l'espace qui lui sont alloués.

---

<sup>1</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Opcit ; PP 101-103

<sup>2</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Opcit ; PP 104-108

- **Le marketing direct.** L'entreprise choisit de faire passer son message, directement au consommateur, sur un mode individuel. Les méthodes utilisées sont diverses : appels téléphoniques, prospectus, catalogues de vente par correspondance.etc. Cette méthode permet d'identifier des prospects qui peuvent générer des pistes compatibles avec les attentes de l'entreprise en termes de coûts et d'efforts.
- **La promotion des ventes.** Elle se rapporte aux mesures prises à court terme auprès des consommateurs ou des fournisseurs de manière à encourager l'achat ou la vente d'un produit. Il existe plusieurs formats, les plus connus étant les coupons, les échantillons gratuits et les remises sur les
- **L'essor du marketing digital.** Si l'entreprise opte pour l'utilisation d'un site Web il faut qu'elle fasse en sorte qu'il soit actualisé, mis à jour et que ses données soient pertinentes L'utilisation de moteurs de recherche, de la publicité qui paye par clic, des emails et la création d'un bon site web sont essentiels.
- **La parole.** Le bouche à oreille et tout autre mode de communication informel avec les contacts, les consommateurs satisfaits, les amis, qui portent sur le produit sont bien souvent négligés, ils ne coûtent presque rien, et il s'avère être un des outils les plus puissants.

## **2.6 La prospection:**

Les prospects<sup>1</sup> regroupe tous les contacts récoltés lors de l'étude de marché, qu'ils soient professionnels ou représentant des clients potentiels.

Tout exportateur doit couvrir ses bases. Le travail effectué lors de l'étude de marché export doit permettre de créer une liste de contacts solide. Les événements importants, tels que les salons commerciaux, les voyages d'affaires ou les missions commerciales permettent de rencontrer des personnes intéressantes.

Le terme de prospect fait aussi référence aux consommateurs potentiels. Il faut identifier les prospects « adéquats », ceux qui seront compatibles avec l'achat du produit. Classifier les prospects aidera à gagner du temps et de l'énergie. Cela permettra à l'entreprise de savoir qui a besoin de son produit en ayant le budget nécessaire.

---

<sup>1</sup> JACQUES OLIVIER PESME ; Opcit ; PP 109-110

## Conclusion du chapitre 01

Finally, the export diagnostic will serve as a showcase for the decision maker, the latter will reflect the overall capacities of the company as well as the characteristics of the components of its environment.

In order to optimize the export strategy, the decision maker will determine a combination of internal and external variables to the company through the SWOT analysis (*strengths* (forces), *weaknesses* (faiblesses), *opportunities* (opportunités), *threats* (menaces)).

**Tableau N° 1 : Représentation de l'analyse SWOT**

	Positif pour Atteindre les objectif	Négatifs en travers des objectifs
Origine Interne	S	W
Origine Externe	O	T

Source : Jean-Marie Ducreux and co. Le grand livre de la stratégie ; Eyrolles ; 2009. P356

Les forces et les faiblesses sont les caractéristiques internes de l'organisation, exprimées en termes de coûts, d'organisation, de ressources humaines technologiques et matérielles, déterminant ses capacités stratégiques concurrentielles. Tandis que les menaces et les opportunités sont des facteurs externes pouvant impacter ses objectifs d'une manière positive ou négative.

Par ailleurs, il ne faut pas omettre de considérer l'effet de prisme, qui est une déformation des forces et faiblesses d'une entreprise du fait du passage d'une frontière. L'effet de prisme prend en considération la dimension culturelle du marché étranger et résulte du fait que ses forces et ses faiblesses sont différentes d'un pays à un autre. La mesure de l'effet de prisme passe par le test de produit par les acheteurs potentiels.

# **Chapitre 2**

## **La démarche d'exportation**

## **Introduction du Chapitre 2:**

Lors de son processus d'exportation, et après avoir effectué un diagnostic export pour évaluer ses chances de succès sur un ou plusieurs marchés étrangers, l'entreprise prend la décision d'exporter ses produits.

La démarche d'exportation est une étape durant laquelle l'entreprise choisit ses canaux de distribution, et pour ce faire, elle se doit de choisir une stratégie à court et moyen terme. Il existe différents types de canaux de distribution sur les marchés étrangers avec des spécificités et des enjeux différents pour l'entreprise.

Il est également important, de prendre en considération les spécificités du commerce international, en effet, l'entreprise étant habituée aux normes et aux lois du commerce de son pays, il serait vital pour cette dernière de s'approprier les règles du commerce mondial, et principalement celles en relation avec la dimension financière, et celles qui englobent le transport international.

En prenant la décision de s'établir sur un territoire étranger, l'entreprise doit identifier l'ensemble des risques auxquels elle sera confrontée à l'exportation, afin de développer une stratégie lui permettant de gérer ces risques en question.

Ce chapitre aura pour but d'identifier l'ensemble des stratégies d'exportation en évaluant les avantages et les inconvénients de chaque structure, d'identifier les principales spécificités du commerce international, et enfin d'identifier les risques les plus récurrents à l'exportation et d'avoir une meilleure compréhension de l'outil permettant leur gestion.

## **Section 01 : Les modes d'accès aux marchés étrangers.**

*« L'internationalisation correspond à l'action de s'internationaliser, c'est-à-dire de généraliser l'action de l'entreprise à l'ensemble ou à une partie des nations. »<sup>1</sup>*

L'internationalisation d'une entreprise est donc, un processus temporel mais dynamique qui est relatif à un domaine d'activité, un couple produit/marché au sein d'un secteur d'activité défini. Souvent, le marché visé est doté de différences culturelles, économiques et juridiques, par rapport au marché domestique.

Il s'agit d'un processus permettant à l'entreprise d'acquérir de l'expérience, car au fur et à mesure de son expansion internationale, elle acquière les compétences nécessaires pour la conquête de nouveaux marchés. Elle peut correspondre à différentes finalités stratégiques qui peuvent se compléter, telles que l'exploitation d'un leadership qu'elle détient, ou la volonté de maîtriser d'accès aux matières premières.<sup>2</sup>

Il existe différentes formes de présence sur un ou plusieurs marchés étrangers :

- L'exportation directe ou indirecte sans aucune implantation sur le marché étranger.
- L'implantation commerciale sur le marché étranger pour plus de proximité avec les clients.
- Une implantation industrielle qui représente un investissement plus lourd et une procédure plus complexe.

Afin d'opter pour un mode d'accès, l'entreprise évalue le niveau d'engagement qu'elle souhaite avoir par rapport à son exportation. Son engagement dépendra des ressources de l'entreprise et des objectifs visés. Elle envisagera également son niveau de contrôle concernant, la commercialisation de son offre.<sup>3</sup>

Cette section aura pour but la description des caractéristiques de chaque forme de présence sur un marché étranger en faisant apparaître ses avantages et ses limites.

---

<sup>1</sup> CATHERINE MERCIER SUISSA ; *L'essentiel des stratégies d'internationalisation des entreprises* ; Gualino ; 2007. P33

<sup>2</sup> Ibid ; PP 33-34

<sup>3</sup> CELINE BOUVERET RIVAT and co ; *PME Conquérir des parts de marché à l'international* ; DUNOD, Paris ; 2010 ; P 13

## **1. Les réseaux de vente sans implantations :**

L'exportation représente la première approche de l'entreprise vers le marché étranger, il s'agira d'une approche passive qui résultera de la saturation du marché local ou de la fin du cycle du produit sur le marché local.

De plus, cela lui permettra de réaliser des économies importantes et offrira un gain de temps non négligeable pour développer sa stratégie d'implantation. Le recours à un intermédiaire suppose toutefois d'observer un comportement prudent et de s'attarder sur certains aspects juridiques importants du contrat commercial international.<sup>1</sup>

L'entreprise devra assurer la maîtrise du marché étranger sans être implantée dans le pays en question. Il existe plusieurs stratégies d'exportation qui se différencient notamment en fonction du contact de l'entreprise exportatrice avec la clientèle finale.

### **1.1 Le partenariat avec un importateur-distributeur :**

#### **1.1.1 Caractéristiques :**

Il s'agit en quelque sorte d'une sous-traitance, ceci permet à l'entreprise exportatrice de bénéficier de toutes les compétences du distributeur sur le marché étranger (compétences commerciales, culturelles, linguistiques et en terme de réseaux de distribution) qui seront nécessaires lors de la pénétration du marché, elle bénéficie également de la diminution du risque de change, nous distinguons<sup>2</sup>

Il existe deux formes de relations entre l'exportateur et ses distributeurs étrangers. Il est possible qu'il n'y ait aucun contrat entre les deux parties, l'importateur est un client, et l'exportateur n'a aucun contrôle sur la manière avec laquelle l'importateur revend ses produits on parle alors d'importateur distributeur ou de grossiste importateur. Dans le deuxième cas de figure un contrat est signé entre les deux parties, ce contrat offre l'exclusivité des produits à l'importateur pour une zone géographique précise, et en échange l'exportateur obtient une garantie sur les conditions de commercialisation des produits<sup>3</sup>. L'importateur peut être :

- Un distributeur indépendant :

Il s'agit d'un commerçant indépendant<sup>4</sup>, qui en tant qu'importateur achète les produits de l'exportateur, à un prix déterminé pour les vendre sur le marché local, en son nom et pour son propre compte et en assumant les pertes et profits, tout en se rémunérant sur la marge bénéficiaire générée par les produits ainsi vendus.

<sup>1</sup> <http://www.village-justice.com/articles/choix-entre-exportation-directe,20673.html> consulté le 29/03/2017 à 15h04

<sup>2</sup> Ibid ; consulté le 29/03/2017 à 16h48

<sup>3</sup> ANDRE BARLIER ; *Exporter, pratiques du commerce international* ; 24<sup>ème</sup> édition ; Foucher ; 2013 ; P 117

<sup>4</sup> Ibid ; consulté le 29/03/2017 à 16h49

- Des sociétés spécialisées dans la vente internationale :

#### Les sociétés de commerce international (SCI) :

Il s'agit de sociétés<sup>1</sup> spécialisées en import export qui achètent des produits appartenant à d'autres entreprises pour les vendre en leurs propres noms sur les marchés et en assumant les pertes et profits, tout en se rémunérant sur la marge bénéficiaire générée par les produits ainsi vendus.

Certaines sont spécialisées dans une famille de produits et n'ont que très peu d'implantations, tandis que d'autres entretiennent dans certains pays un réseau de distribution qu'elles approvisionnent en tant qu'importateur ou concessionnaire.

#### Les sociétés de gestion à l'exportation et les sociétés d'accompagnement à l'international :

Il s'agit de société<sup>2</sup> de services assurant la fonction export d'autres entreprises, elles sont souvent spécialisées au niveau d'une zone précise. Elles prennent en charge la totalité de la démarche export depuis l'adaptation du produit jusqu'aux recouvrements de créances.

- Conséquences pour l'exportateur sur le plan commercial:

La situation diffère selon l'existence ou pas d'un contrat. Dans le cas de non existence d'un contrat l'exportateur n'a aucun contrôle sur sa marchandise, sur la politique de distribution et de communication. Si un contrat est signé l'exportateur peut imposer à son distributeur des conditions à respecter sur le plan de communication par exemple.<sup>3</sup>

- Conséquences pour l'exportateur sur le plan administratif, logistique et financier :

Cette option permet de remplacer par une vente unique des opérations commerciales multiples, simplifiant l'acheminement des produits et la facturation par exemple. De plus le risque de non-paiement est concentré sur l'importateur, ceci facilite sa gestion.<sup>4</sup>

### **1.1.2 Avantages et inconvénients :**

Nous dresserons les principaux avantages et inconvénients d'un partenariat avec un importateur distributeur sur le tableau ci-après :

<sup>1</sup> R.LANNEYRIE ; *Les clés du marketing international* ; Edition Le Génie des glaciers ; France ; 2013 ; P 119.

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> ANDRE BARLIER ;Op.cit ; p 117

<sup>4</sup> Ibid ; P 118

**Tableau N° 2 : Les avantages et les inconvénients d'un importateur distributeur**

Avantages	Inconvénients
Coûts d'approche du marché faibles	Perte de maîtrise totale ou partielle sur les conditions de commercialisation
Prise en charge de la prospection et de la distribution par l'intermédiaire.	
Simplification des opérations accessoires à la vente.	Risque que l'importateur diversifie ses fournisseurs
Possibilité d'imposer par contrat la gestion d'un stock	Dépendance vis-à-vis des performances du distributeur

Source : ANDRE BARLIER ; *Exporter, pratiques du commerce international* ; 24<sup>ème</sup> édition ; Foucher ; 2013 ; P 119

## 1.2 La franchise

### 1.2.1 Caractéristiques :

Parmi les diverses formes de partenariat favorisant une expansion rapide de l'activité commerciale figure le modèle éprouvé du franchisage, Il s'agit d'un accord commercial et juridique par lequel un franchiseur accorde à un franchisé le droit de se présenter sous sa raison sociale, d'utiliser les signes distinctifs, comme la marque, et de vendre les produits et les services qui y sont attachés et ce en contrepartie d'une redevance. Cela est bénéfique pour l'entreprise puisque cela lui permet un contrôle absolu de l'image de ses produits, de plus cela représente un investissement limité permettant une internationalisation rapide.<sup>1</sup>

Il s'agit donc de reproduire à l'étranger un concept qui a réussi dans le pays d'origine, en s'assurant que le modèle commercialisé est conforme à l'esprit, à l'image et au savoir-faire développés dans le modèle d'origine, tout en l'adaptant aux spécificités du marché local. Elle requiert une information exhaustive du franchisé au moyen de la documentation d'information précontractuelle.

Le contrat peut comporter une exclusivité territoriale au bénéfice du franchisé, tout en laissant au franchiseur un degré significatif de contrôle sur son activité.

Le franchisé doit maintenir la même qualité d'image que le franchiseur, assurer la croissance et le maintien de l'identité commune du réseau de franchise ainsi que sa réputation, sans lui faire concurrence, informer le franchiseur de toute violation de la marque ou de ses droits de propriété intellectuelle et préserver ou exercer les recours en son nom, et ne céder aucun droit sans l'assentiment du franchiseur. Il doit, en outre, tenir le franchiseur informé de ses performances en mettant à sa disposition les données vérifiables de ses états financiers.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> G. LEGRAND, H. MARTINI, *commerce international*, Editions Dunod, Paris, 2010 ;P 69

<sup>2</sup> <http://www.village-justice.com/articles/choix-entre-exportation-directe,20673.html> consulté le 29/03/2017 à 16h22

Le franchiseur doit apporter le savoir faire commercial ainsi qu'une assistance technique qui peut se traduire :<sup>1</sup>

- Par une aide dans la recherche, l'aménagement et l'équipement du point de vente.
- Par une formation à la vente et aux produits.
- Par un transfert de méthodes de gestion.
- Par une assistance dans le montage financier de l'opération.

Cependant cette procédure reste relativement complexe surtout qu'elle n'est pas applicable dans certains pays pour des raisons juridiques.

- Conséquences pour l'exportateur sur le plan commercial :

La franchise permet à l'exportateur de contrôler la distribution de ses produits sur le marché étranger. Il fixe des conditions sur le mode de commercialisation de ses produits dans tous ses aspects.<sup>2</sup>

- Conséquences pour l'exportateur sur le plan administratif, logistique et financier :

Le franchisé finance son point de vente ce qui signifie que cela n'implique pas mise de fonds importante pour le franchiseur.

Sur le plan administratif et logistique, la franchise peut conduire à un grand nombre de magasins à approvisionner et à facturer, certaines entreprises préfèrent accorder une franchise sur une zone géographique élargie.<sup>3</sup>

### **1.3 L'agent commercial :**

#### **1.3.1 Caractéristiques :**

L'agent commercial agit en tant qu'intermédiaire indépendant entre l'exportateur et l'acheteur. Il est chargé de négocier la vente ou l'achat de marchandises, ou de négocier et de conclure ces opérations au nom et pour le compte de l'entreprise.

Il peut être physique ou moral, et peut représenter l'exportateur à titre exclusif ou être le représentant de plusieurs entreprises, non concurrentes entre elles.

L'avantage de ce type d'exportation est que les petites entreprises ont la possibilité de pénétrer des marchés à un coût peu onéreux, au moyen du versement d'une commission.

Néanmoins, l'entreprise exportatrice qui engage un agent commercial doit s'assurer de sa réelle motivation à la représenter. Le principe de précaution à l'égard d'un agent est de veiller de manière constante à ce qu'il serve et préserve bien les intérêts de l'exportateur.

---

<sup>1</sup> ANDRE BARLIER ; Op.cit ; p 112

<sup>2</sup> ibid ; P 113

<sup>3</sup> ibid ; P 114

Les principales obligations de l'agent et les objectifs qu'il doit atteindre en matière de transmission d'informations et de performances doivent être définis clairement et préciser s'ils relèvent d'une obligation de moyen ou de résultat. Une période d'essai peut être envisagée pour évaluer tant les compétences de l'agent que sa capacité à développer un réseau de clients, tout en bénéficiant de la formation adéquate de l'entreprise exportatrice, son soutien technique, ainsi que les outils nécessaires à une bonne représentation.

Afin de conserver la maîtrise de son implantation, l'exportateur doit faire en sorte de conserver le contrôle de la politique commerciale, le pouvoir de fixer les prix et les conditions générales de vente de ses produits, en assurant un suivi des commandes et en demeurant le seul responsable auprès du client. Dans le cas où l'exportateur permet à l'agent de négocier les prix, il doit exiger de ce dernier un rapport circonstancié en ce qui concerne lesdites commandes et les prix négociés selon la marge de manœuvre qu'il aura accepté de lui concéder<sup>1</sup>. L'agent commercial prend différentes formes comme suit :

a. L'agent commissionné :

Il s'agit d'un mandataire de l'exportateur, il agit donc au nom et pour le compte de celui-ci, il est intermédiaire indépendant ce qui lui permet d'organiser son activité librement, il est chargé de manière constante de la vente de marchandise, il représente en permanence l'exportateur sur la zone géographique il peut être une personne physique ou morale bénéficiant de sa propre force de vente.<sup>2</sup>

b. Le représentant Salarié:

L'entreprise opte pour une présence locale, chargée des visites, de la promotion, de la prise de commande, et du suivi de la clientèle. Il s'agit de déléguer un ou plusieurs commerciaux de l'entreprise liés par un contrat de travail.

A la différence du commissionnaire, le représentant salarié est exclusif à l'entreprise en question et n'a pas la même marge d'autonomie, de ce fait, l'entreprise peut facilement lui imposer des tâches annexes à la vente.<sup>3</sup>

### 1.3.2 Avantages et inconvénients :

Nous dresserons les avantages et les inconvénients de chaque forme de l'agent commercial sur le tableau suivant :

<sup>1</sup> <http://www.village-justice.com/articles/choix-entre-exportation-directe,20673.html> consulté le 31/03/2017 à 21h05

<sup>2</sup> CATHERINE MERCIER SUISSA ; Op.cit ; pp 87-89

<sup>3</sup> CELINE BOUVERET RIVAT, CATHERINE MERCIER SUISSA ; Op.cit ; P18

**Tableau N° 3 : Les avantages et les inconvénients d'un agent commercial et d'un représentant salarié**

Agent commissionné		Représentant salarié	
(+)	(-)	(+)	(-)
Frais de vente proportionnels à l'activité	Dépendance vis-à-vis de l'agent.	Contrôle total de la politique commerciale	Nécessité de suivi par le siège.
Maîtrise de la politique commerciale.	Recrutement délicat.	Possibilité de confier d'autres tâches que la vente	Risque d'isolement du représentant.
Meilleure connaissance de la clientèle	Nécessité d'une forte implication	Présence de l'Entreprise sur le terrain	Coûts fixes importants.
Professionnel connaissant déjà le marché	Aide réduite sur le plan logistique		Aide réduite sur le plan logistique et administratif
	Clientèle appartenant à l'agent.		

Source : ANDRE BARLIER ; *Exporter, pratiques du commerce international* ; 24<sup>ème</sup> édition ; Foucher ; 2013 ; P 102 et P105

## **1.4 Les autres types d'exportation sans implantation :**

### **1.4.1 La vente sur Internet :**

La vente sur internet est l'échange pécuniaire de biens, de services et d'informations par l'intermédiaire des réseaux informatiques, notamment Internet. On emploie également la dénomination anglaise e-commerce.

Dans le cadre du commerce interentreprises, des réseaux de type Échange de données informatisé (EDI) sont utilisées. Des transactions électroniques se réalisent également sur les réseaux téléphoniques mobiles. On parle de m-commerce (mobile commerce).

Dans un contexte de contraintes environnementales fortes, le développement de la vente à distance tend à transformer les problématiques de logistique.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.ecommercemag.fr/Definitions-Glossaire/Vente-en-ligne-245374.htm#4BVpXWE4tZCwQ3z1.97>  
consulté le 25/05/2017 à 20h40

Nous distinguerons deux types de ventes qui se distinguent par leur importance économique ainsi que par les techniques mises en œuvre pour leur aboutissement :

- Le B2C<sup>1</sup> pour Business to Customer représente la vente sur internet pour les particuliers, son développement prend beaucoup de temps et ses activités restent marginales à l'international et se concentre sur un nombre limité de produit et services. Le consommateur est freiné par les risques que cela pourrait représenter tels que ceux liés au paiement ou aux risques en relation avec la livraison.
- Le B2B<sup>2</sup> pour business to business, cette activité représente aujourd'hui plus de 90% en valeur des transactions sur internet. Cette activité passe essentiellement par les places de marché verticales<sup>3</sup> ou sectorielles<sup>4</sup>.  
Un référencement sur ces sites peut être indispensable pour de nombreuses entreprises il est important de distinguer deux cas de figure<sup>5</sup> :

**Les places de marché publiques :** qui met en relation les acheteurs et vendeurs et où il est possible de faire référencer ses produits pour faire connaître son offre. La présence de l'entreprise sur ces sites permet d'augmenter sa notoriété internationale et lui permet d'atteindre des zones dans lesquelles un investissement direct en prospection aurait été difficile à rentabiliser.

**Les places de marché propriétaires ou privées :** Créées par un ou plusieurs donneurs d'ordre, elles fonctionnent comme des centrales d'achat en ligne. Leur but est la réduction des coûts d'approvisionnement par une plus grande transparence des offres et une plus grande concurrence entre fournisseurs.

#### 1.4.2 Le portage:

Il s'agit d'une mise à disposition du porté (souvent une PME) des moyens commerciaux et/ou administratifs du porteur (grande entreprise), moyennant une rémunération directe ou indirecte.

Cela permettra au porté d'acquérir une force de vente structurée et de la connaissance du marché qu'a le porteur.

L'avantage pour la PME c'est sa possibilité de profiter de la connaissance du marché de la grande entreprise ce qui lui permettra de mieux contrôler sa politique commerciale. Cependant les relations entre les deux entités peuvent s'avérer difficile en raison de la différence de taille.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/17129/b-to-c-ou-b2c-definition.htm> consulté le 26/03/2017 à 12h39

<sup>2</sup> [http://www.webleads-tracker.fr/Definition-B2B\\_a653.html](http://www.webleads-tracker.fr/Definition-B2B_a653.html) Consulté le 26/03/2017 à 12h40

<sup>3</sup> Une place de marché verticale regroupe uniquement les entreprises d'un même secteur d'activité.

<sup>4</sup> La place de marché sectorielle étant publique, elle s'adresse à toutes les entreprises quel que soit leur secteur d'activité, mais ne s'intéresse qu'à un segment de marché.

<sup>5</sup> ANDRE BARLIER ; Op.cit ; p 107

<sup>6</sup> CATHERINE MERCIER SUISSA ; Op.cit ; PP 90-91

### 1.4.3 Les groupements d'exportateurs :

Il s'agit d'une mise en commun de tout ou une partie des activités d'un groupe d'entreprises pour une meilleure efficacité, cela permet une meilleure rentabilité des investissements commerciaux en ayant la possibilité d'avoir un personnel plus compétent. Cependant il reste difficile de trouver des partenaires motivés pour ce type d'exportation<sup>1</sup>. Nous distinguons plusieurs types de groupements auxquels sont assignées des fonctions différentes<sup>2</sup> :

**Les groupements « service export commun » :** Structure fondée par des entreprises potentiellement exportatrices et non directement concurrentes et agissant comme commissionnaire vis-à-vis des sociétés membres.

**Le groupement négociant :** Il achète les produits de ses membres pour les revendre sur les marchés étrangers, l'implication financière des membres est limitée.

**Le groupement « od hoc » :** Il est mis en place à l'occasion d'une opération spécifique et sa durée de vie est souvent limitée.

**Le groupement « club export » :** Les adhérents faisant partie du même secteur d'activité financent une structure d'aide à l'export et de conseils.

### 1.4.4 La vente directe classique :

Il s'agit de cas de figure dans lesquels l'entreprise, sans être présente sur un marché étranger, réalise des ventes et organise des livraisons. Il est possible de faire connaître ses produits de deux manières<sup>3</sup> :

**La vente sur appel d'offres :** Généralement utilisés pour les marchés importants de fournitures et de travaux, ils sont aussi adoptés par des acheteurs publics voire privés pour des commandes plus modestes. Dans ce cas de figure c'est le client lui-même qui fait connaître ses besoins.

**La vente à distance aux particuliers :** Le principe consiste à proposer par le biais de divers médias des offres plus ou moins adaptées aux attentes des prospects

---

<sup>1</sup> R.LANNEYRIE ; Op.cit ; P117

<sup>2</sup> ANDRE BARLIER ; Op.cit ; PP 110-111

<sup>3</sup> Ibid ; PP 106-107

## **2. Les implantations commerciales :**

Nous distinguerons deux types d'implantations commerciales, elles se distinguent l'une de l'autre aussi bien sur le fonctionnement que sur la structure de la fiscalisation.

### **2.1 La filiale commerciale**

Appelée Filiale commerciale ou filiale de distribution il s'agit de la forme de représentation sur le marché la plus complète.

#### **2.1.1 Caractéristiques de la filiale commerciale :**

Même si la politique de la filiale est menée en conformité avec les objectifs de la maison mère et est donc soumise aux décisions stratégiques de cette dernière, elle reste tout de même indépendante juridiquement sur le pays où elle est implantée, et agit en son propre nom et à ses propres risques.

La filiale agit généralement comme importateur distributeur des produits de la maison mère et a en charge la totalité des activités commerciales, administratives, logistiques et financières.

La création d'une filiale peut s'envisager lorsque l'entreprise a déjà une expérience confirmée à l'international ainsi que sur le marché ciblé. De plus, les perspectives de ventes et de parts de marché doivent être satisfaisantes et le risque pays suffisamment faible afin de justifier et rentabiliser le coût de cette structure.<sup>1</sup>

L'entreprise peut également privilégier cette implantation lorsqu'elle a adapté de façon majeure sa politique commerciale sur le marché étranger, qu'elle souhaite en garder la totale maîtrise mais qu'elle veut rationaliser les opérations de logistique, et parfois la création d'une est un des seuls moyens de pénétrer un marché en raison d'une législation très sévère.<sup>2</sup>

- Conséquences pour l'exportateur sur le plan commercial :

Cela lui est avantageux puisque cela lui permet d'être plus proche de ses clients, ceci le rassurera sur la pérennité de la présence du fabricant sur le marché puisque le fournisseur n'apparaîtra plus comme étant étranger, ce qui permettra au client d'avoir un interlocuteur proche en cas de problème. Cet avantage commercial est déterminant dans la décision d'implantation sous forme de filiale.<sup>3</sup>

- Conséquence pour l'exportateur sur le plan logistique, administratif et financier :

La création de la filiale simplifie les opérations administratives et logistiques en direction du marché, elle contribue à l'allègement du coût administratif de traitement des commandes et permet de réaliser des économies sur les frais de distribution physiques en rationalisant les expéditions. Et ce en effectuant une livraison et une facturation unique de multiples opérations en direction de la clientèle finale.

<sup>1</sup> A.DEYSINE ; J.DUBOIN ; *S'internationaliser, stratégies et techniques* ; Edition Dollaz, Paris ; P639.

<sup>2</sup> [http://www.eco-entreprises.fr/eco\\_entreprises\\_fr/content/view/full/375](http://www.eco-entreprises.fr/eco_entreprises_fr/content/view/full/375) consulté le 30/03/2017 à 13h12

<sup>3</sup> ANDRE BARLIER ; Op.cit ; P 91

La filiale gère les risques crédit parce qu'elle est responsable des recouvrements des clients, elle peut se procurer auprès de banques locales des ressources en trésorerie pour couvrir ses besoins en financement. Ses bénéfices sont imposables localement et sont ensuite librement répartis vers la maison mère.<sup>1</sup>

- La définition du mix marketing :

La répartition des rôles entre filiale et maison mère est relativement normalisée<sup>2</sup> :

La politique produit : La filiale participe à la définition des gammes distribuées sur son marché, elle peut également la compléter en s'approvisionnant d'autres fournisseurs que la maison mère.

La politique prix : Les prix sont fixés par la maison mère en prenant en compte les objectifs généraux de la maison mère.

La politique de communication : La filiale dispose de son propre budget de communication, mais le contenu de la communication peut relever de la décision prise au niveau du groupe.

La politique de distribution : Le choix de la maison mère en termes de distribution s'impose, généralement, aux filiales de chaque pays.

### 2.1.2 Les avantages et les inconvénients de la filiale commerciale

Nous dresserons les principaux avantages et inconvénients de la filiale commerciale sur le tableau suivant :

**Tableau N° 4 : Les avantages et les inconvénients d'une filiale commerciale**

Avantages	Inconvénients
-Très bonne connaissance du marché	-l'investissement de départ et coûts fixes d'implantation élevés
-Bon contrôle de la politique commerciale	
-Capital confiance et crédibilité accentués.	-Risques d'ordre politique ou commercial plus élevés lorsque les conditions de concurrence se modifient
-Simplification et rentabilisation des opérations logistiques, administratives, commerciales et financières pour la maison mère	
-Responsabilité des engagements limitée au capital souscrit dans la filiale ;	-Formalités de création importantes
-Possibilité de contourner certaines barrières administratives.	-Obligation de se confronter la législation locale
	-Le contrôle financier difficile

Source : [http://www.eco-entreprises.fr/eco\\_entreprises\\_fr/content/view/full/375](http://www.eco-entreprises.fr/eco_entreprises_fr/content/view/full/375)

Consulté le 30/03/2017 à 12h54

<sup>1</sup> ANDRE BARLIER ; Op.cit ; P 91

<sup>2</sup> Ibid ; P 90.

## **2.2 La succursale et le bureau de représentation:**

### **2.2.1 Caractéristiques :**

La succursale et le bureau de représentation sont entièrement rattachés à l'entreprise mère, tant sur le point juridique que sur leur comptabilité, en effet, ils ne possèdent aucune autonomie et n'existent pas juridiquement. Cependant, ils sont dirigés par une direction distincte. Leur intérêt commercial d'implantation réside dans la présence directe sur le marché étranger.

Cependant, en l'absence d'une société de droit local, les bénéfiques, en termes de « nationalisation » des produits ou de sécurité pour les clients, ne sont pas équivalents en comparaison avec la filiale commerciale.<sup>1</sup>

- Fonctions et rôles:

Les fonctions accordées à la filiale commerciale peuvent être les mêmes que ceux accordées à la filiale commerciale, telles que la prospection, la prise de commande, la livraison, la facturation, le recouvrement, etc.

Quant au bureau de représentation, il est utilisé soit pour de la prospection ou pour une représentation auprès des pouvoirs publics. On lui confie rarement la fonction de vente des produits et très exceptionnellement les fonctions administratives et logistiques.<sup>2</sup>

- Conséquences pour l'exportateur sur le plan commercial :

L'intérêt commercial réside dans la présence directe sur le marché, cependant en l'absence d'une société de droit local les bénéfiques en termes de nationalisation des produits ou de sécurité pour les clients ne sont pas les mêmes.<sup>3</sup>

- Conséquences pour l'exportateur sur le plan administratif, logistique et financier :

Ces types d'implantations permettent la simplification des les opérations administratives et logistiques en direction du marché, l'allègement du coût administratif de traitement des commandes et la réalisation d'économies sur les frais de distribution physique en rationalisant les expéditions.

La maison mère se trouve totalement engagée par les actes de sa succursale ou de son bureau de représentation. Il est donc préférable de ne pas opter pour ces formes de présence lorsque le risque pays est élevé. Elles sont imposées localement par le pays où elles sont installées.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> <http://www.dynamique-mag.com/article/succursale-filiale-defintions.5895> Consulté le 26/03/2017 à 14h07

<sup>2</sup> ANDRE BARLIER ; Op.cit ; P 95

<sup>3</sup> Ibid ; P 95

<sup>4</sup> A.DEYSINE, J.DUBOIN ; Op.cit ; P 639

## 2.2.2 Les avantages et les inconvénients du bureau de représentation et de la succursale :

Nous dresserons les principaux avantages et inconvénients de ces deux formes d'implantation commerciale sur le tableau suivant :

**Tableau N° 5 : Les avantages et les inconvénients d'un bureau de représentation et d'une succursale**

Avantages	Inconvénients
La conservation et la maîtrise de la politique commerciale	le niveau de formalités administratives à accomplir assez élevé
La récupération de l'intégralité des bénéfices	la maison mère doit assumer l'intégralité du risque commercial ainsi que la responsabilité de tous les actes de son bureau ou de sa succursale car cette forme d'implantation ne dispose pas de personnalité juridique, fiscale et commerciale propre;
Une meilleure connaissance du marché et des besoins	
Instauration d'un climat de confiance entre l'entreprise et le client étant donné la présence sur le marché	
Coûts de création limités	
Possibilité de contourner certaines barrières administratives	l'investissement financier est assez lourd.

Source : [http://www.eco-entreprises.fr/eco\\_entreprises\\_fr/content/view/full/375](http://www.eco-entreprises.fr/eco_entreprises_fr/content/view/full/375)

Consulté le 30/03/2017 à 12h52

## 3. Les implantations industrielles :

### 3.1 Les transferts de technologies :

#### 3.1.1 Caractéristiques et enjeux :

« Il y a transfert de technologie lorsqu'un groupe d'hommes, en général partie d'un organisme, devient effectivement capable d'assumer dans des conditions satisfaisantes, une ou plusieurs fonctions liées à une technique déterminée »<sup>1</sup> Alexandre Seurat 1979

« Le transfert de technologie consiste à ne vendre à un pays les moyens de fabriquer un matériel qu'après lui avoir apporté les moyens de l'utiliser, de le commercialiser, d'en tirer profit »<sup>2</sup>

Drouvot et Duran 1978

<sup>1</sup> <http://books.openedition.org/iheal/1657?lang=fr> Consulté le 27/03/2017 à 00h12

<sup>2</sup> Ibid

Le transfert de technologie est un transfert de savoir faire technique, la formation est un point essentiel lorsqu'il y a transfert de technologie. La finalité de l'opération pour le récepteur est la fabrication d'un matériel ou d'un produit, afin de le vendre et de faire profit, à condition qu'il y ait un avantage mutuel pour les deux parties concernées.

Ce transfert consiste à la cession de droits de propriétés industrielles : brevets (vente de l'invention), licences (accorder le droit d'exploitation une technique protégée par un brevet dans une limite de temps et d'espace..) ou de savoir-faire<sup>1</sup>

Il existe plusieurs types d'enjeux lors du transfert de technologies que nous dresserons sur le tableau ci-après :

**Tableau N° 06 Les enjeux des transferts de technologies**

<b>Economiques</b>	Eloignement géographique et culturel Coût d'implantation élevé Risques politiques
<b>Commerciaux</b>	Difficulté à accéder aux marchés Investissements coûteux ; Cessions obligatoires
<b>Techniques</b>	Formation de concurrents ; Remise en cause de l'avance technique ; Transfert d'une partie de la production à l'étranger
<b>Financiers</b>	Pas de possibilité de cesser les versements même si la rentabilité ne correspond pas à l'acheter.

Source : ANDRE BARLIER, *Exporter, pratiques du commerce international*, 24<sup>ème</sup> édition, Foucher, 2013 ; PP 128-129

Chaque enjeu du transfert de technologies doit être analysé avant la prise de décision, cela permettra aux décideurs une meilleure anticipation.

### 3.1.2 Les critères de choix de technologies et de partenaires :

Ces critères<sup>2</sup> peuvent être regroupés en sept (07) groupes principaux comme suit :

- **Les critères subjectifs** : Ils portent sur la perception que l'on a du pays ou d'une entreprise, sur une bonne connaissance de la langue d'un pays par les décideurs, sur la sympathie éprouvée envers une entreprise
- **Les critères de minimisation des risques**: Ce type de choix est souvent effectué par des entreprises qui n'ont qu'une faible expérience industrielle
- **Les critères financiers** : Dans des pays endettés, la rareté des devises amène les entreprises à affronter de fortes contraintes financières. Le transfert devient alors lié aux possibilités d'obtention de crédit acheteurs à des taux attractifs.

<sup>1</sup> <http://books.openedition.org/iheal/1657?lang=fr> Consulté le 27/03/2017 à 00h50

<sup>2</sup> <http://books.openedition.org/iheal/1657?lang=fr> Consulté le 27/03/2017 à 01h00

- **Les critères liés à la commercialisation :** Les exigences d'un marché déjà satisfait par l'importation ou par la concurrence locale sont ici considérées. L'objectif peut être aussi de satisfaire une demande extérieure au pays
- **Les critères d'offres technologiques :** Ils correspondent aux aspects technologiques offerts par l'émetteur, à savoir la capacité de formalisation technologique, ses réalisations antérieures de transfert, les services offerts pour la formation et la possibilité de bénéficier des activités de recherche et développement de l'émetteur pendant la durée du contrat.
- **Les critères liés au système de production.** Ces critères portent sur les caractéristiques physiques de la production, les facteurs de technologie de production priment ici sur les facteurs liés à l'image et à la qualité de l'émetteur.
- **Les critères de responsabilité nationale et d'autonomie technologique de l'entreprise :** Ils sont envisagés par des récepteurs qui cherchent à accroître leur autonomie par rapport aux émetteurs étrangers, parfois dans le cadre d'une politique industrielle

## 3.2 Les joint-ventures :

### 3.2.1 Caractéristiques :

Les joint-ventures ou coentreprises, est un accord passé entre deux ou plusieurs entreprises qui acceptent de poursuivre ensemble un but précis pour une durée limitée. Le terme joint venture est issu du vocabulaire du droit anglo-saxon où il a d'abord été utilisé.

Il s'agit d'une société de droit local dont une partie du capital est détenue par la société locale variant de 50/50 à 35/65. Le but d'une telle association est souvent de mettre en valeur son savoir-faire technique et commercial en s'associant avec un partenaire local disposant d'infrastructures également industrielles et commerciales que l'exportateur s'engage à valoriser.<sup>1</sup>

### 3.2.2 Difficultés et freins :

L'une des difficultés principales se trouve dans le contrôle de l'activité de la joint-venture. Celui-ci s'exerce plus ou moins facilement selon les conditions et les apports de chaque partie, selon la nature du partenaire, les statuts de la société et la répartition des pouvoirs, les règles du droit commercial local et les éventuelles différences culturelles.

Ces différences culturelles impliquent forcément deux types de management distincts et donc des différences en matière de gestion du personnel, il peut également y avoir des différences en ce qui concerne la politique commerciale adoptée, ainsi que sur la fixation des prix de transfert entre l'exportateur et la joint-venture ou la répartition des bénéfices.

---

<sup>1</sup> A.DEYSINE, J.DUBOIN ; Op.cit ; P 642

Si les difficultés deviennent trop importantes, l'exportateur serait confronté à un risque de perte de marché, mais aussi de perte de son savoir-faire. Il est donc essentiel pour lui de garder la maîtrise juridique, seule susceptible de limiter les risques de dépossession.<sup>1</sup>

### 3.2.3 Principaux enjeux :

Les joint-ventures sont souvent utilisées dans les industries pétrolières. Le but de cette alliance est de mettre les savoirs-faires, les techniques et les ressources des deux entreprises en commun, chaque partie en profitera puisqu'il s'agira de technologies très difficiles à acquérir étant seules, cela leur permettra également d'accéder à un marché national relativement fermé.

Si l'alliance n'atteint pas ses objectifs, ou si elle est trop difficile à manager, il peut arriver que des actionnaires veuillent quitter l'entreprise commune. C'est pour cela que ce type d'alliances a une durée de vie limitée.

Il est donc important de prévoir dans les statuts de la coentreprise des procédures de sortie aussi appelées clauses de divorce pour chacune des parties.<sup>2</sup>

### 3.3 L'investissement direct étranger :

Il s'agit de tout mouvement international de capitaux réalisé, pour créer, développer ou maintenir une filiale à l'étranger ou pour exercer le contrôle ou une influence significative sur la gestion d'une entreprise étrangère, il est important de distinguer :

- a. La délocalisation qui consiste à effectuer un transfert de tout ou une partie d'une activité de production, commerciale, et recherche et développement à l'étranger, en fermant l'unité de production dans le pays local et continuer à exporter à l'étranger à partir de cette unité de production à l'étranger
- b. L'externalisation qui consiste à transférer tout ou une partie d'une fonction ou d'une activité de l'entreprise vers un pays étranger.
- c. La sous-traitance : Il y a sous-traitance lorsqu'un donneur d'ordre fait réaliser par un sous-traitant une ou plusieurs opérations de conception, de transformation, de fabrication ou de maintenance d'un produit. Elle peut également concerner les services tels que la publicité.
- d. Les IDE ou investissements directs étrangers le sont à partir du moment où qu'un agent économique d'un pays acquiert un actif dans un autre pays dans le but de le gérer. Cet investissement est différent de l'investissement de portefeuille qui lui présente les placements financiers.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> A.DEYSINE, J.DUBOIN ; Op.cit ; P 642

<sup>2</sup> <http://www.lpg-bulgarie.bg/fr/publications/droit-des-societes/avantages-joint-venture> Consulté le 27/03/2017 à 01h49

<sup>3</sup> CATHERINE MERCIER SUISSA ; Op.cit ; PP 39-40

### 3.3.1 Les IDE à stratégie Horizontale:

Aussi appelés IDE de marché, Ils s'implantent dans des pays ayant un niveau de développement similaire à celui du pays local. Il s'agit d'IDE de type Nord-Nord. Ils visent à produire une gamme de biens qui reproduit intégralement ou partiellement celle de la maison mère en fonction des caractéristiques locales de la demande.

Ce type d'IDE vise à faciliter l'accès de l'investisseur à un marché étranger solvable aux perspectives de développement favorables à travers la création de « *filiales relais*<sup>1</sup> ».

Les firmes multinationales de type horizontal apparaissent lorsque les avantages à s'implanter à proximité des consommateurs sont plus élevés que les avantages liés à la concentration des activités. De ce fait, l'entreprise préfère implanter plusieurs sites de production pour servir les marchés locaux puisqu'elle peut, à travers cela, réaliser des économies d'échelle entre ces différents sites du fait de la présence d'actifs intangibles tels que le savoir faire et lorsque les coûts d'implantations sont relativement faibles.<sup>2</sup>

Cette stratégie consiste à produire dans le pays hôte et vendre dans le pays local

### 3.3.2 Les IDE à stratégie verticales:

Aussi appelées « *non market-seeking* » ce type d'IDE a pour objectif la rationalisation de la production. En effet la stratégie vise l'efficacité et génère des flux d'investissement de sens Nord-Sud où il existe des divergences de niveau de développement. De ce fait, l'IDE vertical à travers la localisation des activités dans les « *filiales ateliers*<sup>3</sup> », vise à organiser une division internationale des processus productifs. Elles se caractérisent par leur caractère simultanément unilatéral et intersectoriel

Ces IDE sont dits de localisation lorsque les firmes s'intègrent dans une perspective de division internationale des processus de production.

Les facteurs de la demande dans le pays d'accueil sont moins pertinents en termes d'attractivité. Le facteur le plus important de ce type d'investissement est la facilité avec laquelle, les entreprises peuvent exporter leurs produits.

Cette stratégie consiste à produire dans le pays hôte et vendre à l'étranger.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Filiale de production qui réalise le même bien que sa maison mère, mais de manière relativement autonome.

<sup>2</sup> [http://www.memoireonline.com/04/12/5787/m\\_Les-investissements-directs-etrangers-dans-lespace-UEMOAdeterminants-et-analyse-dimpacts5.html](http://www.memoireonline.com/04/12/5787/m_Les-investissements-directs-etrangers-dans-lespace-UEMOAdeterminants-et-analyse-dimpacts5.html) consulté le 28/03/2017 à 13h21

<sup>3</sup> Filiale spécialisée dans la production d'un composant ou d'un bien au sein d'un réseau de filiales pouvant être implantées dans plusieurs pays

<sup>4</sup> [http://www.memoireonline.com/04/12/5787/m\\_Les-investissements-directs-etrangers-dans-lespace-UEMOAdeterminants-et-analyse-dimpacts6.html](http://www.memoireonline.com/04/12/5787/m_Les-investissements-directs-etrangers-dans-lespace-UEMOAdeterminants-et-analyse-dimpacts6.html) consulté le 28/03/2017 à 13h31

### 3.3.3 Les IDE à stratégies complexes :

Aussi appelées « IDE hybrides » elles caractérisent les situations où les entreprises décident simultanément d'investir dans un pays dans le cadre d'une stratégie d'accès au marché et dans un autre pays dans le cadre d'une stratégie de réduction des coûts.

Cette stratégie est adoptée lorsque les coûts de transport se situent à un niveau intermédiaire. En effet, si le niveau des coûts de transport est faible, les IDE prennent une forme verticale afin de bénéficier de la main d'œuvre pas chère, dans les pays du Sud.

Par contre, s'ils sont élevés, les IDE prennent une forme horizontale aboutissant ainsi à une réduction des coûts résultant du commerce international entre les pays du Nord. De ce fait, elles prennent une forme hybride afin de bénéficier des avantages résultant de la complémentarité des investissements entre les pays du Nord d'une part et ceux Nord-Sud d'autre part<sup>1</sup>

### 3.3.4 Le cas d'une acquisition :

Il s'agit d'une acquisition d'une entreprise déjà existante au lieu de créer une filiale industrielle à l'étranger, l'avantage est que l'entreprise en question disposera déjà d'un marché dont l'exportateur pourra profiter.

a. Conditions pour s'implanter :

- Que la législation locale le permette.
- Qu'il existe des firmes locales susceptibles d'être rachetées.
- Que le coût de l'acquisition soit inférieur au coût de création d'une filiale.

Pour choisir une entreprise à acquérir il est important de prendre en compte deux critères principaux. Le premier concerne la correspondance entre les activités visées et celle de l'entreprise à acheter, en effet, la recherche doit porter sur des produits qui se rapprochent le plus de ceux de l'entreprise ou qu'ils soient complémentaires avec ces derniers.

Le second concerne la rapidité de prise de contrôle, en effet le temps de prise de contrôle varie selon la législation en vigueur et selon les ressources financières de l'exportateur.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> [http://www.memoireonline.com/04/12/5787/m\\_Les-investissements-directs-etrangers-dans-lespace-UEMOAdeterminants-et-analyse-dimpacts7.html](http://www.memoireonline.com/04/12/5787/m_Les-investissements-directs-etrangers-dans-lespace-UEMOAdeterminants-et-analyse-dimpacts7.html) consulté le 28/03/2017 à 14h32

<sup>2</sup> ANDRE BARLIER ; Op.cit ; P126

## **Section 02 : Les spécificités du commerce international.**

Dès lors qu'une entreprise vise à commercialiser ses produits ou à s'installer sur un marché étranger, plusieurs nouveaux facteurs entrent en compte. Ces facteurs qui sont spécifiques au commerce international.

En effet, au-delà du fait de prendre en considération l'aspect culturel et les caractéristiques d'un ou de plusieurs marchés cibles, il est important de maîtriser tous les aspects du commerce international, tant sur le point financier, en distinguant tous les modes de paiement à l'international ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients, que sur le plan juridique, étant donné que l'entreprise exportatrice sera amenée à rédiger des contrats avec ses clients étrangers, en passant par toutes les spécificités de la logistique internationale.

Cette section a pour but la bonne compréhension de tous les modes d'accès aux marchés étrangers, ainsi que toutes les spécificités du commerce international, sur le plan logistique, financier et juridique.

## **1. La dimension financière :**

Le Trade Finance est un terme anglo-saxon qui englobe tous les produits bancaires réservés aux opérations du commerce international. Ces techniques bancaires s'imposent dans un environnement difficile d'accès en raison de barrières linguistiques, culturelles, politiques, juridiques et commerciales. Elles font intervenir plusieurs acteurs tels que les banques, les transitaires, et les compagnies d'assurances. Le Trade Finance se compose de techniques de paiement et de garanties de financement.

Le Trade finance répond aux risques de paiement à l'exportation, étant donné les multiples risques auxquels ils sont exposés, dont le risque politique.<sup>1</sup>

### **1.1 Les techniques de paiement:**

Les encaissements internationaux peuvent être effectués par plusieurs moyens, tels que les virements, par chèques, en espère etc. Et ce, par l'entremise des banques intermédiaires agréées, par règlement sur des comptes à l'étranger, par compensation de créances et de dettes ou par échange de devises ou d'intérêts.

Le choix d'une technique de paiement varie en fonction de la confiance que vendeur et acheteur se témoignent, des usages commerciaux en vigueur dans les relations entre deux pays, du coût d'un moyen de règlement par rapport à un autre, etc.<sup>2</sup>

#### **1.1.1 La remise documentaire :**

##### **1.1.1.1 Caractéristiques :**

La remise documentaire est l'une des méthodes les plus courantes dans le commerce international. Pour faciliter la transaction, deux banques sont généralement impliquées, une dans le pays exportateur et un dans le pays de l'acheteur. Les banques peuvent être des banques indépendantes ou Succursales de la même banque.

L'opération est effectuée dans la monnaie du pays ou dans une monnaie étrangère. Les frais bancaires sont moins coûteux que ceux d'un crédit documentaire.<sup>3</sup>

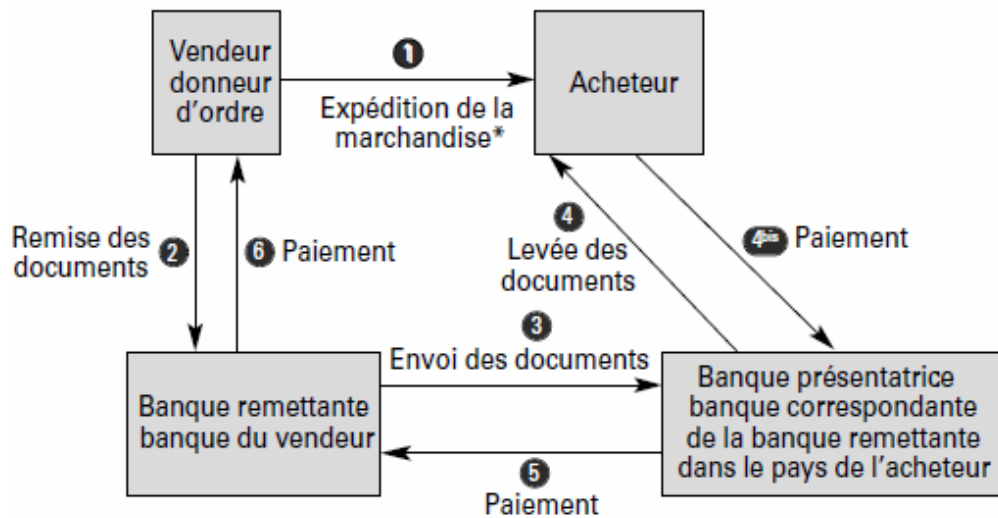
<sup>1</sup> <http://www.investopedia.com/terms/t/tradefinance.asp> consulté le 25/05/2017

<sup>2</sup> Chambre de commerce et d'industrie de Paris ; *Commerce international*, Gualino editeur ; 2004 ; P 28

<sup>3</sup> BELAY SEYOUN ; *Export-Import Theory, Practices, and Procedures* ; Routledge ; 2009 ; PP 242-243

### 1.1.1.2 Mécanismes et étapes :

Figure N° 3: Mécanisme de la remise documentaire



Source : G. LEGRAND, H. MARTINO, *Gestion des opérations import-export* ; Dunod ; 2008 ; P 133

- La remise documentaire comporte les étapes suivantes<sup>1</sup> :
- Après que l'exportateur (tireur) et le client étranger (tiré) aient accepté les conditions de vente, l'exportateur organise l'expédition et prépare les documents nécessaires tels que la facture, le connaissement, le certificat d'origine.
- L'exportateur transmet les documents à sa banque (banque remettante) avec instructions.
- La banque remet ensuite les documents à son correspondant à l'étranger (Banque présentatrice) dans le pays de l'importateur, avec la lettre d'instructions de l'exportateur autorisant la remise de documents contre paiement ou acceptation ou d'autres termes.
- La banque présentatrice contacte l'importateur pour effectuer ou accepter le paiement. Si l'instruction indique une remise de documents contre paiement l'importateur paie la banque en échange des documents. Si les instructions indiquent une remise contre acceptation, la banque remettra les documents au client étranger uniquement lors de l'acceptation formelle des conditions.

<sup>1</sup> BELAY SEYOUM ; Op.cit ; P 243

### 1.1.1.3 Avantages et inconvénients :

Nous présentons les avantages et les inconvénients d'une remise documentaire sur le tableau suivant :

**Tableau N° 7 : Avantages et inconvénients d'une remise documentaire**

Avantages	Inconvénients
-L'acheteur ne peut pas retirer la marchandise en douane sans avoir préalablement réglé à sa banque le montant de la facture due au fournisseur étranger.	-Si le client ne se manifeste pas, la marchandise est immobilisée, il faudrait la vendre sur place à bas prix ou la rapatrier et donc payer à nouveau des frais de transport.
-La procédure est plus souple que le crédit documentaire, moins formaliste, moins rigoureuse sur le plan des documents et des dates.	-L'acheteur peut invoquer de nombreux motifs pour ne pas payer.
-Le coût bancaire est minime.	-Cette pratique favorise la renégociation à la baisse des prix par l'acheteur (risque de marchandage).

Source : G. LEGRAND, H. MARTINI, *Gestion des opérations import-export* ; Dunod ; 2008 ; P 133

## 1.1.2 Le crédit documentaire :

### 1.1.2.1 Caractéristiques :

Un crédit documentaire est une technique de paiement par lequel une banque s'engage payer l'exportateur en échange de documents certifiant la conformité de la marchandise envoyée. L'institution assume la responsabilité du paiement du prix d'achat au vendeur au nom de l'acheteur. La banque pourrait traiter directement ou par l'intermédiaire de l'intervention d'une banque dans le pays du vendeur.

Il existe deux types<sup>1</sup> de crédits documentaires :

- a) Le crédit documentaire irrévocable ou notifié :  
Le crédit documentaire irrévocable implique l'engagement de la banque, d'effectuer un paiement sous réserve que le vendeur présente les documents conformes aux instructions de l'acheteur. Ce crédit documentaire est moins souple pour l'acheteur, car il ne peut pas être modifié ou annulé sans l'accord de toutes les parties.
- b) Le crédit irrévocable et confirmé : Il s'agit de la forme la plus sûre, car elle comporte un double engagement bancaire. Celui de la banque émettrice du crédit documentaire et celui d'une banque dans le pays du vendeur appelée banque confirmatrice.

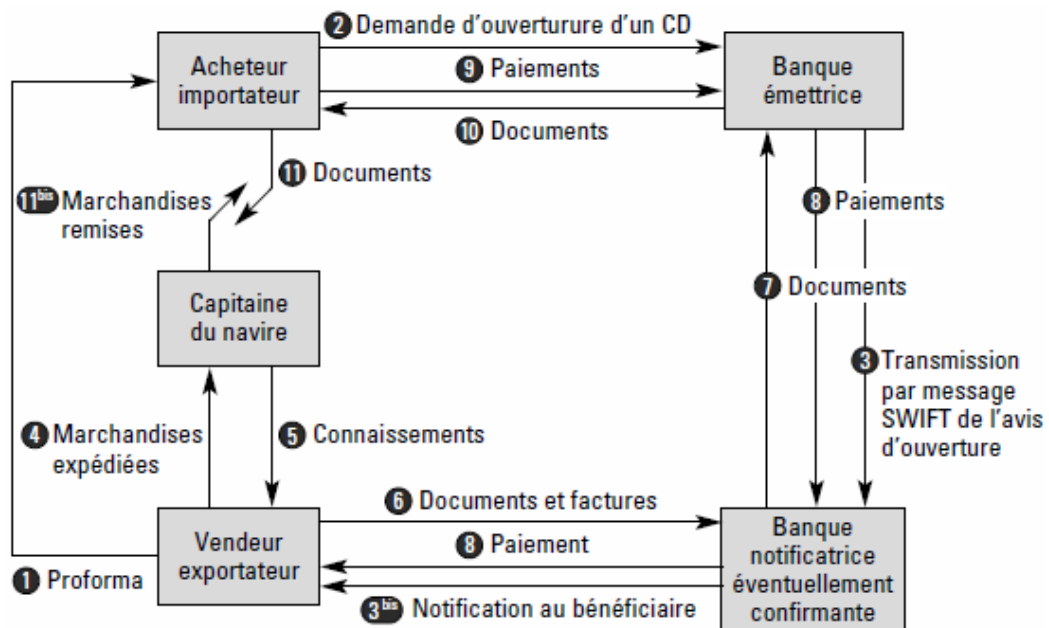
<sup>1</sup> BELAY SEYOUM; Op.cit ; PP 247-248

La confirmation peut être demandée par la banque émettrice suite aux instructions de l'acheteur, ou elle peut être sollicitée par le vendeur auprès de sa banque, ou auprès d'une autre banque dans son pays, on parle alors d'une confirmation silencieuse.

### 1.1.2.2 Mécanismes et étapes :

Le mécanisme, ainsi que les différentes étapes d'un crédit documentaire s'illustrent de la manière suivante<sup>1</sup> :

Figure N° 4: Mécanisme du crédit documentaire



Source : G. LEGRAND, H. MARTINI , *Gestion des opérations import-export* ; Dunod ; 2008 ; P 136

- Après que l'acheteur ait négocié un contrat commercial avec un fournisseur étranger ; il donne à sa banque des instructions d'ouverture du crédit documentaire en faveur de son fournisseur, où il précise, entre autres, les documents qu'il désire et le mode de règlement.
- La banque émettrice après avoir reçu des instructions de son client, émet le crédit documentaire, c'est-à-dire procède à son ouverture.

<sup>1</sup> G. LEGRAND, H. MARTINI ; *Gestion des opérations import-export* ; Dunod ; 2008 ; P 135

- La banque notificatrice qui est la banque correspondante de la banque émettrice dans le pays du vendeur, notifie au vendeur l'ouverture du crédit documentaire en sa faveur.
- Le bénéficiaire transmet les documents demandés par l'acheteur à sa banque qui effectue une vérification complète en genre et en nombre, la banque transmet par la suite ces documents à la banque émettrice qui revérifie ces mêmes documents avant d'effectuer le paiement à l'intention du vendeur (dans le cas d'un crédit documentaire simple)

### 1.1.2.3 Avantages et inconvénients:

Nous présentons les avantages et les inconvénients d'une remise documentaire sur le tableau suivant :

**Tableau N° 8: Avantages et inconvénients d'un crédit documentaire**

Avantages	Inconvénients
-Sécurité totale si le crédit est confirmé sinon la sécurité est satisfaisante.	-Procédures complexes et très administratives au formalisme rigoureux.
- Universalité de la technique par application des RUU 600 de la CCI.	- Techniques parfois mal perçues par l'acheteur (marque de méfiance).
- Contrôle de la conformité apparente des prestations documentaires.	- Coût élevé surtout si le montant du crédit est < à 10 000 EUR.
- Seule la fraude permet l'opposabilité des paiements.	

Source : G. LEGRAND, H. MARTINI , *Gestion des opérations import-export* ; Dunod ; P 143

## 1.1.3 Les autres moyens de paiement :

### 1.1.3.1 La lettre de change:

Il s'agit d'un écrit par lequel l'exportateur (le tireur) donne l'ordre à son client étranger (le tiré) de payer un certain montant (le nominal) à vue ou à échéance. Par ce moyen de paiement, le vendeur accorde à son client un délai de paiement plus ou moins long. Cependant, ce mode de paiement n'est plus beaucoup répandu. Il est possible d'écarter le risque d'impayé en exigeant de son client l'aval bancaire sur la lettre de change, du banquier du tiré.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> G. LEGRAND, H. MARTINI; Op.cit; PP 129-130

### **1.1.3.2 Le billet à ordre :**

L'acheteur étranger est à l'initiative de l'émission du billet à ordre (le souscripteur) en faveur de son fournisseur (le bénéficiaire). Il est soumis au même formalisme que la lettre de change. L'aval de la banque de l'acheteur apporte plus de sécurité pour le bénéficiaire. Lorsque le paiement à une échéance fixée se fait par un des instruments de paiement, on parle d'encaissement simple ou d'open account.<sup>1</sup>

### **1.1.3.3 L'encaissement simple :**

L'exportateur envoie une facture commerciale à son client. Celle-ci peut être payable à vue ou souvent à échéance généralement par virement Swift<sup>2</sup>. C'est le client qui garde l'initiative du règlement. Cette technique n'apporte pas de sécurité pour le vendeur. La protection de l'exportateur peut être obtenue par la souscription d'un contrat d'assurance-crédit ou d'affacturage ou l'obtention d'un cautionnement bancaire ou d'une garantie à première demande.<sup>3</sup>

### **1.1.3.4 Stand-by LC :**

La lettre de crédit Stand-by est une garantie de la banque qu'une somme spécifique d'argent sera reçu par le bénéficiaire en cas de défaut ou de non-respect d'un contrat de vente ou de service, La stand-by LC est payable contre la présentation de documents conformes aux conditions de la Stand-by LC.

La banque ne s'intéresse donc, ni à la marchandise ni aux relations commerciales entre le vendeur et l'acheteur. Son engagement est basé sur les documents requis.<sup>4</sup>

## **1.2 Les garanties et les cautionnements :**

L'acheteur étranger, souhaite préserver ses droits et à contraindre son fournisseur à honorer ses engagements et obligations contractuelles qui résultent du contrat commercial. Il se dirigera vers un fournisseur fiable financièrement et techniquement (risque de défaillance) afin d'obtenir la livraison du bien ou du service commandé dans les strictes conditions du contrat commercial (risque de non conformité, de non-achèvement et de non-respect des obligations contractuelles).<sup>5</sup>

<sup>1</sup> G. LEGRAND, H. MARTINI; Op.cit ; P 130

<sup>2</sup> Système de traitement des opérations bancaires internationales

<sup>3</sup> Ibid ; P 131

<sup>4</sup> BELAY SEYOUM ; Op.cit ; P262.

<sup>5</sup> G. LEGRAND, H. MARTINI; Op.cit; P 227

## 1.2.1 Cautionnement ou garantie à première demande :

### 1.2.1.1 Les cautionnements :

Il s'agit d'un engagement accessoire qui repose sur l'existence d'une obligation principale (fixée par le contrat commercial). Si le débiteur ne satisfait pas lui-même ses obligations principales, l'émetteur du cautionnement est appelé à s'exécuter à sa place

Pour que le cautionnement puisse jouer, il est indispensable que la défaillance du débiteur soit reconnue par le débiteur lui-même ou par un tribunal compétent.

La caution est généralement limitée dans le temps par une date de validité et une date limite de mise en jeu postérieure de quelques jours de la précédente pour permettre le délai de courrier.<sup>1</sup>

### 1.2.1.2 Les garanties à première demande:

Il s'agit d'un engagement par lequel le garant accepte de payer en qualité de débiteur principal, sur simple demande du donneur d'ordre, une somme d'argent à un bénéficiaire désigné, dans les termes et conditions stipulés dans la garantie, et ce, en renonçant par avance à exercer tout contrôle externe sur les conditions

Les garanties à première demande sont autonomes et indépendantes du contrat principal. Il est également important de noter que les garanties à première demande ne bénéficient pas d'un cadre juridique précis contrairement au cautionnement.<sup>2</sup>

## 1.2.2 Les types de garanties:

Initialement le schéma se composait de trois intervenants à savoir : le bénéficiaire (l'acheteur) le donneur d'ordre (l'exportateur) et la banque garante (banque de l'exportateur). Mais il existe aujourd'hui une forme plus développée avec l'intervention d'une quatrième partie banque contre garante.

L'intervention de la banque du vendeur, ne se limite pas à un travail d'authentification ou de notification, elle émet un engagement autonome envers l'acheteur (le bénéficiaire) sachant que la banque de l'acheteur devient banque contre garante de la banque locale. Nous citerons cinq types<sup>3</sup> de garanties les plus utilisées

<sup>1</sup> G. LEGRAND, H. MARTINI; Op.cit; PP 232- 233

<sup>2</sup> <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/23809-garantie-a-premiere-demande-definition> consulté le 02/04/2017 à 13h35

<sup>3</sup> G. LEGRAND, H. MARTINI; Op.cit; PP 235-242

### 1.2.2.1 La garantie de soumission :

Il s'agit d'un moyen pour l'acheteur de se prémunir d'offres peu sérieuses. La garantie de soumission a pour but de dissuader une entreprise de ne pas exécuter une commande passée après avoir présenté une offre.<sup>1</sup>

### 1.2.2.2 La garantie de bonne exécution :

La garantie de bonne exécution sert à couvrir les éventuels risques encourus par l'acheteur dans le cas d'une non-conformité d'une prestation.

Cette garantie requiert habituellement la déclaration écrite du bénéficiaire selon laquelle le vendeur n'a pas satisfait à ses obligations contractuelles en bonne et due forme ou dans les délais.<sup>2</sup>

### 1.2.2.3 La garantie de restitution d'acompte

Comme son nom l'indique, cette garanti s'assure du remboursement d'un acompte versé par l'acheteur lorsque le vendeur n'a pas livré les marchandises commandées ou ne les a pas livrées en conformité avec les termes du contrat.<sup>3</sup>

### 1.2.2.4 La garantie de bonne fin :

Elle permet à l'acheteur de s'assurer de la conformité des caractéristiques des marchandises commandées avec celles acceptées/convenues.<sup>4</sup>

### 1.2.2.5 La garantie de paiement :

Elle permet au vendeur d'être assuré d'être payé au prix d'achat et à la date convenue. Cependant, cette forme de garantie n'offre pas la même assurance pour l'acheteur qu'un crédit documentaire. Les documents exigés dans le cadre d'une garantie bancaire sont seulement vérifiés en fonction du contenu de la garantie, toutefois pas dans les mêmes proportions que pour un crédit documentaire.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/garantie-de-soumission-bid-bond.html> Consulté le 25/05/2017 à 21h 47

<sup>2</sup> [https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_garantie-de-bonne-execution.html](https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_garantie-de-bonne-execution.html) Consulté le 25/05/2017 à 21h45

<sup>3</sup> <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/garantie-de-restitution-d-acompte.html> Consulté le 25/05/2017 à 21h49

<sup>4</sup> <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/garantie-de-bonne-fin> Consulté le 25/05/2017 à 21h51

<sup>5</sup> <http://www.lemoniteur.fr/article/marches-privées-le-point-sur-la-garantie-de-paiement-1010552> Consulté le 25/05/2017 à 21h52

## **2. Le transport international et le système douanier :**

### **2.1 Le transport à l'international :**

Le transport est considéré comme l'un des piliers du commerce international, c'est grâce aux différents types de transport existants c'est-à-dire, le transport routier et ferroviaire, le transport maritime et le transport aérien qu'une marchandise peut être transféré d'un point A vers un point B dans le monde.

L'enjeu principal pour chaque entreprise exportatrice est de choisir le mode de transport qui lui conviendrait le mieux en termes de coûts, de délais et du type de la marchandise. Il est également question pour l'entreprise exportatrice, de choisir l'incoterm<sup>1</sup> le plus adéquat avec ses opérations.

#### **2.1.1 Le transport Ferroviaire et le transport routier :**

##### **A. Le transport Ferroviaire :**

Ce type de transport peut être adapté au transport des marchandises les plus diverses, grâce à l'existence de wagons spéciaux tels que les wagons citernes ou isothermes.

Les wagons conçus pour le transport des conteneurs et les wagons rail-route ou rail-mer, offrent l'intérêt de pouvoir combiner deux moyens de transport différents.

Les délais et les tarifs du transport varient en fonction du régime choisi (accélééré, ordinaire, etc.) et de la distance.

Ce type de transport à l'avantage d'avoir un bon rapport qualité /prix, il est doté d'une grande capacité de chargement pour parcourir de longues distances tout en étant polluant.

Le contrat de transport ferroviaire international est matérialisé par une lettre de voiture spéciale.<sup>2</sup>

##### **B. Le transport routier :**

Les avantages essentiels du transport routier résident dans sa souplesse puisqu'il est envisageable à partir de n'importe quel point du territoire, il s'adapte à n'importe quel jour et horaire et les itinéraires peuvent être variés.

Cependant ce type de transport est doté d'une capacité de chargement réduite et ne peut effectuer que de courtes distances. Il représente également un risque accru des retards.

Le contrat de transport routier est constaté, d'un point de vue documentaire, par une lettre de voiture.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ensemble de règles de droit d'application contractuelle, édictées sous l'égide de la chambre de commerce internationale.

<sup>2</sup> La chambre de commerce et de l'industrie de Paris, « commerce international », Editions Dunod, Paris, 2010. P 96

<sup>3</sup> CCI de paris ; Op.cit ; P 97.

### 2.1.2 Le transport maritime :

- Caractéristiques :

La voie maritime est généralement utilisée en cas de longue distance. Ce mode d'acheminement s'emploie, pourtant, également pour de courts parcours pour des marchandises volumineuses.

En outre, il s'adapte, grâce à des techniques nouvelles, à d'autres moyens de transport, tels que le roll-on/roll-off (les conteneurs sont chargés sur une remorque à son tour chargée sur le navire).

Les délais d'acheminement sont, d'une manière générale, plus longs que par les autres moyens de transport.

Les tarifs pratiqués peuvent varier en fonction de la nature de la cargaison et selon que la taxation est déterminée à partir du tonnage ou du cubage de l'expédition. Il existe également une tarification différente pour les conteneurs.

Le contrat de transport maritime est matérialisé par la charte partie qui constate l'affrètement du navire et par le connaissement qui fait foi de la prise en charge de la marchandise par le navire. Ce dernier document est le plus important et joue le triple rôle du reçu de la marchandise, de preuve du contrat de transport et de titre représentatif de la marchandise.<sup>1</sup>

- Avantages et inconvénients :

**Tableau N°9 : Avantages et inconvénients du transport maritime**

Avantages	Inconvénients
Taux de fret avantageux sur certaines destinations.	Délais importants.
Possibilités de stockage dans les zones portuaires.	Encombrement portuaire de certaines zones.
Tous les points du globe peuvent être desservis.	Certaines lignes ne sont pas conteneurisées.
	Ruptures de charge et manutention source d'avaries.
	Assurance plus élevée et emballage plus onéreux.

Source G. LEGRAND, H. MARTINI; *Gestion des opérations import-export* ; Dunod ; 2008 ; P 16

<sup>1</sup> Ibid ; P 96

### 2.1.3 Le transport aérien :

- Caractéristiques :

Ce moyen de transport a connu une croissance significative, L'avion est un moyen de transport rapide mais les coûts de fret peuvent être élevés.

Le contrat de transport donne lieu à l'établissement d'une lettre de transport aérien (LTA).

- Avantages et inconvénients

**Tableau N° 10 : Avantages et inconvénients du transport aérien**

Avantages	Inconvénients
Rapidité, sécurité pour la marchandise (manutention horizontale).	Prix élevé qui proscrit l'envoi de marchandises denses ou de faible valeur.
Emballage peu coûteux.	Capacité limitée.
Frais financiers et de stockage moindres.	Interdit à certains produits dangereux.
	Rupture de charge.

Source : G. LEGRAND, H. MARTINI; *Gestion des opérations import-export* ; Dunod ; 2008 ; P 16

### 2.1.4 Les incoterms :

- Définition :

La répartition des frais et des risques liés au transport de la marchandise est une source de conflit potentielle. Pour éviter toute ambiguïté sur les termes de l'accord, le contrat de vente doit se référer à un langage codifié qui représente les incoterms (International Commercial Terms) ou CIV (conditions internationales de vente). Ils ont été définis par la Chambre de commerce internationale. Leur dernière révision date de l'année 2010.

Le choix de l'incoterm résulte de la négociation entre les intéressés, mais aussi de facteurs extérieurs (habitudes du marché, pratique des entreprises concurrentes) et de la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre une politique logistique. Le choix de l'incoterm a des conséquences juridiques

(Obligations qui en découlent pour le vendeur et l'acheteur) et pratiques.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> G. LEGRAND, H. MARTINI; Op.cit; P 10.

- Classification des incoterms :

La dernière révision des Incoterms qui date de l'année 2010 établie par la chambre de commerce internationale définit 11 règles (incoterms) pour tous les modes de transport existants.

Ci-dessous, l'illustration de chacune des 11 règles selon les modes de transport qui leur conviennent ainsi que leurs caractéristiques :

**Tableau N° 11 Liste des incoterms**

Type de transport	Incoterm	Caractéristiques
<b>Transport Maritime</b>	<b>FAS</b> (Free Alongside ship)	Les obligations du vendeur sont remplies lorsque la marchandise a été placée le long du navire A ce moment là l'acheteur supporte tous les risques marchandise
	<b>FOB</b> (Free On Board)	Le vendeur place la marchandise à bord du navire. C'est l'acheteur qui choisit le navire et paye le fret maritime. Le transfert de frais et de risques entre vendeur et acheteur se fait lorsque la marchandise passe le bastingage du navire
	<b>CFR</b> (Cost and Freight)	Le vendeur choisit le navire et paye le fret maritime jusqu'au port convenu Chargement sur navire à la charge du Le transfert du risque se fait lorsque la marchandise passe le bastingage du navire au port d'embarquement
	<b>CIF</b> Cost Insurance Freight	Terme identique au CFR avec l'obligation supplémentaire pour le vendeur de fournir une assurance maritime contre le risque de perte ou de dommages aux marchandises en cours du transport maritime.
<b>Transport Multimodal</b>	<b>EXW</b> (Exwork)	L'unique responsabilité du vendeur est de mettre la marchandise à la disposition de l'acheteur, en son établissement.
	<b>FCA</b> (Free Carrier)	Le vendeur remplit ses obligations lorsqu'il délivre les marchandises entre les mains du transporteur désigné par l'acheteur au point convenu
	<b>CPT</b> (Carriage Paid to)	Les risques marchandise sont transférés du vendeur à l'acheteur lorsque la marchandise est remise au premier transporteur
	<b>CIP</b> (Carriage Insurance Paid to)	Ce terme est identique au précédent avec en plus, pour le vendeur, l'obligation de fournir une assurance transport contre les risques d'avarie à la marchandise ou de sa perte pendant le transport
	<b>DAT</b> (Delivred At Terminal)	Le vendeur la marchandise au terminal convenu L'acheteur doit prendre livraison des marchandises dès qu'elles ont été livrées et payer leur prix comme prévu dans le contrat de vente.
	<b>DAP</b> (Delivred At Place)	Le vendeur remet la marchandise au lieu convenu Il doit dédouaner les marchandises à l'export, cependant il n'a aucune obligation de dédouaner les marchandises à l'import
	<b>DDP</b> (Delivred Duty Paid)	Cet Incoterm définit l'obligation maximum du vendeur, il accomplit toutes les formalités y compris le dédouanement à l'import

## **2.2 Le système douanier :**

La douane est une institution fiscale et de sécurité chargée de la perception des droits et taxes dus à l'entrée de marchandises sur un territoire. Son activité est réglementée par le droit national, mais aussi par des accords internationaux.<sup>1</sup>

### **2.2.1 Les procédures de dédouanement simplifiées :**

#### **2.2.1.1 La procédure de déclaration simplifiée:**

Cette procédure permet de disposer de la marchandise dans les meilleurs délais sans attendre que la totalité des formalités douanières soit accomplie. Les déclarants déposent une déclaration incomplète. Ils régularisent par une déclaration complémentaire globale. Les opérateurs ont également la possibilité de fournir les informations nécessaires aux douanes avant l'arrivée de la marchandise et accélèrent ainsi les éventuels contrôles<sup>2</sup>

#### **2.2.1.2 La procédure de dédouanement à domicile :**

Elle permet de réaliser les opérations de dédouanement dans les locaux de l'entreprise 24 heures sur

24, 7 jours sur 7, sans information préalable du service des douanes sauf :

- pour les marchandises placées sous scellés à l'importation ;
- pour les marchandises sensibles à l'exportation, ou les marchandises placées sous régime économique.<sup>3</sup>

#### **2.2.1.3 La procédure de dédouanement domicile à domiciliation unique:**

Les entreprises qui réalisent des opérations douanières sur le territoire national et à partir de différents sites (filiales et même, partenaires indépendants) peuvent demander le bénéfice d'une domiciliation unique. L'entreprise peut choisir son bureau de rattachement ou celui dans la zone duquel sont acheminées des marchandises ou celui qui reçoit les déclarations complémentaires globales. Cette approche suppose :

- un accès en temps réel aux différentes informations
- un représentant mandaté sur chaque site ;
- une convention unique élaborée par tous les bureaux concernés.

Le bureau de domiciliation unique est responsable de la centralisation des formalités et de la gestion des différentes opérations : liquidation douanière, gestion, suivi de la comptabilité matière, demande de contingents tarifaires notamment.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> <http://www.douane.gov.dz/> Consulté le 11/04/2017 à 16h16

<sup>2</sup> G. LEGRAND, H. MARTINI; Op.cit; P 79

<sup>3</sup> Ibid P 79

<sup>4</sup> Ibid P 80

#### **2.2.1.4 La procédure de dédouanement express:**

Elle permet le dédouanement des envois express réalisés en particulier par les sociétés de fret express. Elle met en œuvre les possibilités de l'EDI (échange de données informatisées) notamment à l'importation. Elle peut se faire en mode manuel ou informatisé (exploitation par la douane des données numériques de l'entreprise).

D'autres procédures utilisées moins fréquemment permettent le traitement différencié des produits stratégiques (armes, munitions, matériel de guerre, explosifs...) et l'exportation des grands ensembles industriels.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> G. LEGRAND, H. MARTINI; Op.cit; P 80

## **Section 3 : Le risque export**

En décidant d'élargir leurs parts de marché en s'installant sur des marchés étrangers, les entreprises exportatrices sont confrontées à un grand nombre de risques dans la gestion. Et la distance géographique et culturelle ne consiste qu'une des causes explicatives.

Ces divers risques ne doivent pas constituer un frein pour le développement commercial de l'entreprise mais nécessitent une identification et un positionnement précis pour être intégrés dans la politique de sécurisation de l'entreprise et dans ses coûts et prix.<sup>1</sup>

### **1. Les types de risques export :**

Les exportateurs sont souvent confrontés à des risques de tout genre sur les marchés étrangers, nous citerons ci-après, les risques les plus récurrents et les plus pénalisants pour les entreprises.

#### **1.1 Le risque économique :**

Le risque économique recouvre de nombreuses définitions. Il peut s'agir du risque économique dans le pays d'origine, tel que celui lié à la hausse anormale ou importante des matières premières ou des éléments du coût de fabrication, ou ceux dus à une pénurie de devises ou des obstacles au transfert des devises qui entraveront la réalisation des activités à l'étranger ou empêcheront l'entreprise d'encaisser l'argent pour les produits livrés. Ou encore une hausse des frais de douane et des taxes qui peuvent augmenter les prix des produits sur les marchés étrangers et par conséquent pénaliser la compétitivité internationale de l'entreprise

Le risque économique peut également être assimilé au risque pays (pays du client étranger), par exemple, L'inflation sur les marchés étrangers peut avoir le même effet si elle entraîne une dépréciation des monnaies concernées. Les récessions sur les marchés étrangers et le creusement de la dette publique peuvent provoquer un effondrement de la demande de produits de l'entreprise

Les pertes de change entrent également dans la catégorie des risques économiques. Ces pertes surviennent lorsque la monnaie du marché d'origine s'apprécie par rapport aux monnaies des marchés cibles et que les revenus générés par l'activité à l'étranger perdent par conséquent de leur valeur.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> G. LEGRAND, H. MARTINI; *Gestion des opérations import-export* ; Dunod ; 2008 ; P 105

<sup>2</sup> RALPH LEHMANN and co; *Maîtrise des risqué à l'exportation* ; PostFinance SA, Switzerland Global Enterprise, 2013. PP 9-10

## **1.2 Le risque politique :**

Le risque politique, comme le risque économique, peut recouvrir le risque pays quand ce dernier représente l'ensemble des événements d'origine politique susceptibles d'empêcher le bon déroulement d'une opération commerciale ou d'investissement (risque d'interruption de marché, risque de non paiement, Risque de spoliation, d'expropriation...). Il est parfois difficile à évaluer.<sup>1</sup>

## **1.3 Les risques juridiques :**

Les risques juridiques sont liés à la possibilité que des états étrangers modifient la réglementation relative aux produits et qu'il faille par conséquent procéder à des adaptations coûteuses ou demander de nouvelles autorisations.

Les risques naissent également de l'insécurité juridique, qui complique la conclusion de contrats avec des clients étrangers, par exemple, pour les petites entreprises, il est difficile de faire respecter des contrats de livraison sur des marchés lointains. Il faut des avocats et des traducteurs sur place. La dépense est souvent trop élevée par rapport au montant du litige et il faut céder.<sup>2</sup>

## **1.4 Les risques commerciaux :**

- **Risque de non paiement :** Lorsqu'il ne s'agit pas d'un paiement d'avance, l'exportateur supporte le risque de ne pas être payé par son client. Outre le litige commercial, le défaut de paiement résulte soit de la carence ou de la faillite de l'acheteur, soit du contexte politique et économique dans le pays de ce dernier.<sup>3</sup>
- **Changement des besoins de la clientèle :** Parmi les risques commerciaux, il y a le risque que les besoins de la clientèle changent, que l'entreprise s'en rende compte trop tard et qu'elle perde des parts de marché.<sup>4</sup>
- **Risque concurrentiel :** Il s'agit du risque que le produit de l'entreprise soit copié par un concurrent étranger, ce concurrent ne supportera pas les coûts de développement et fabrique souvent le produit à moindres frais. Une pression sur les prix est exercée sur le marché, ce qui réduit les marges de l'entreprise exportatrice. Les risques concurrentiels sont aussi la perte du savoir-faire, l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché, et le risque qu'une petite entreprise soit reprise par un concurrent plus important.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> G. LEGRAND, H. MARTINI; *Gestion des opérations import-export* ; Dunod ; 2008 ; PP 106-107

<sup>2</sup> RALPH LEHMANN and co ; Op.cit ; P10

<sup>3</sup> G. LEGRAND, H. MARTINI; Op.cit ;P 106

<sup>4</sup> RALPH LEHMANN and co ; Op.cit ; P10

<sup>5</sup> Ibid

### **1.5 Les risques Produit :**

Les risques liés aux produits surviennent lorsque, sur les marchés étrangers, les produits répondent à des exigences très variées et qu'ils doivent fonctionner dans des conditions les plus diverses. Les conditions climatiques et le maniement du produit peuvent fortement affecter ses fonctions. Malgré tout, l'entreprise doit garantir que son produit fonctionne parfaitement chez le client et intervenir si ce n'est pas le cas. Des dysfonctionnements peuvent entraîner le remplacement du produit, des réparations sur place, voire engager la responsabilité de l'entreprise et influencer sensiblement sur le succès des opérations d'exportation.<sup>1</sup>

### **1.6 Les risques liés à la distribution :**

La marchandise expédiée doit être en parfait état à son arrivée à destination, la législation qui régit les transports internationaux limite la responsabilité des transporteurs, et plafonne le montant des indemnités à des niveaux relativement faibles. Ainsi en cas de dommage, le vendeur risque de ne voir son préjudice que faiblement indemnisé par les compagnies d'assurance.

De plus, un retard peut être dû à des formalités douanières fastidieuses ou des documents incomplets, et des livraisons peuvent être erronées ou incomplètes. Tous ces cas de figure occasionnent des coûts supplémentaires et nuisent à la réputation de l'entreprise exportatrice.<sup>2</sup>

### **1.7 Les risques naturels :**

Les risques naturels se traduisent souvent en risques de tremblements de terre, d'épidémies, d'éruptions volcaniques, d'inondations, de glissements de terrain et de tempêtes qui entravent le fonctionnement de l'économie sur un marché étranger, entraînent un effondrement de la demande, retardent la livraison des produits ou empêchent les collaborateurs de se rendre sur place.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> RALPH LEHMANN and co ; Op.cit ; P10

<sup>2</sup> Ibid

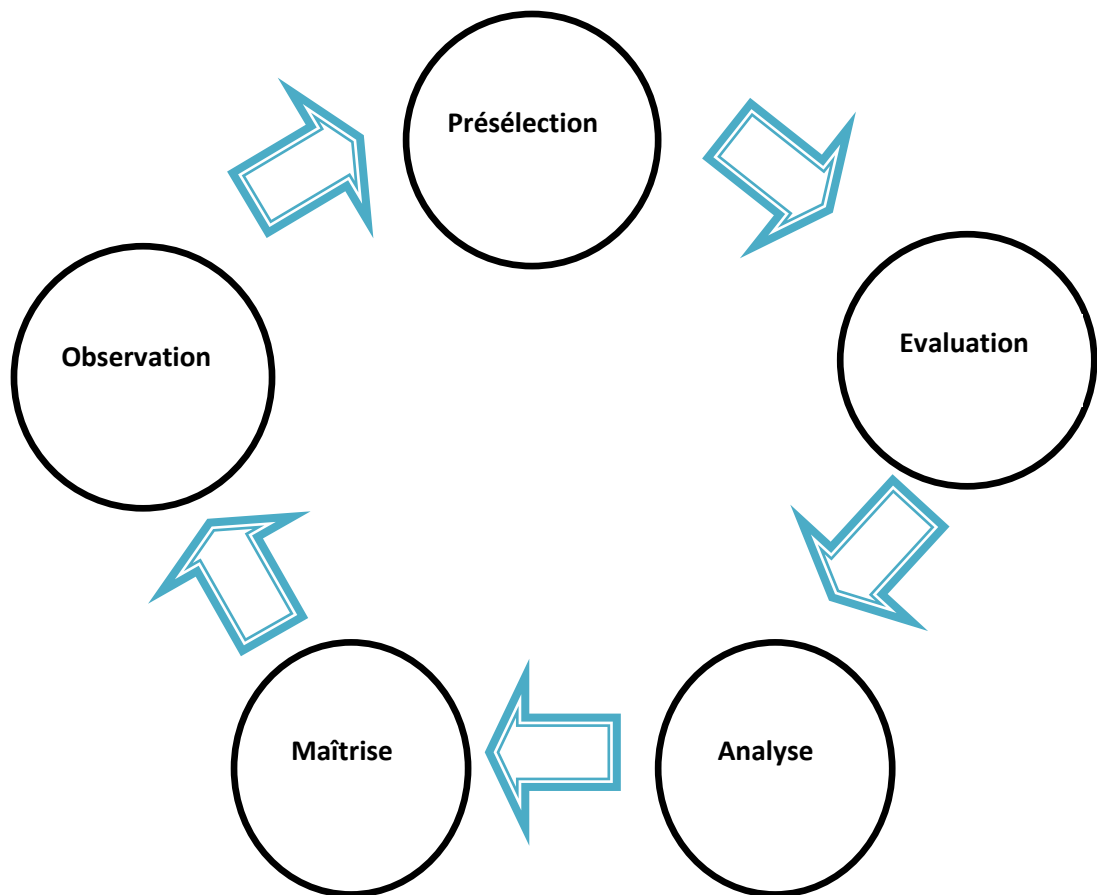
<sup>3</sup> Ibid

## 2. La gestion des risques export :

Il est important de maîtriser l'outil de gestion des risques à l'export pour maximiser ses chances d'élargissement de ses parts de marchés à l'international, et ce à travers le processus de gestion des risques à l'exportation qui comporte cinq phases qui forment une chaîne continue.

Ce processus commence par la sélection des activités d'exportation à prendre en compte dans la gestion des risques. Les activités sélectionnées sont ensuite analysées en termes d'opportunités et de risques, puis par la suite, positionnées dans une matrice de risques qui représente l'exposition générale au risque de l'entreprise pour les activités d'exportation et qui permet de juger de la nécessité de mettre en place des mesures pour maîtriser ces risques. Et en fin, La dernière phase consiste à observer les risques jugés critiques au fil du temps.<sup>1</sup>

Figure N° 5: Processus de gestion des activités d'exportation



Source : RALPH LEHMANN, CHRISTIAN HAUSER, RICO BALDGGER ; *Maîtrise des risques à l'exportation* ; PostFinance SA , Switzerland Global Enterprise, 2013, P 14

<sup>1</sup> RALPH LEHMANN and co ; Op.cit ; P 14

## **2.1 Présélection des activités d'exportation critiques :**

Les activités d'exportation peuvent être définies par produits, par clients ou par marchés. Une entreprise qui développe des projets d'envergure pour des clients sur des marchés étrangers définira ces projets comme des activités d'exportation. En revanche si une entreprise vend des produits standardisés en grand nombre à l'étranger par l'intermédiaire de partenaires de distribution, elle considérera ces partenaires comme les destinataires des activités d'exportation. Et dans le cas où l'entreprise vend un petit nombre de produits sur de nombreux marchés étrangers, cette dernière peut également considérer ces marchés en termes d'activités d'exportation.

Une fois la ou les activités d'exportation définies, l'entreprise doit définir les activités qui doivent être prises en compte dans la gestion des risques.

Il faut prendre en considération le fait que la gestion des risques est un processus coûteux. Il ne doit donc pas intégrer uniquement les activités d'exportation qui comportent des risques considérables et ignorer celles qui ne sont pas critiques pour l'entreprise.

Il est possible d'intégrer des activités d'exportation dans la gestion des risques à partir d'un certain chiffre d'affaires. Il est également possible de ne procéder à l'évaluation des risques que si les activités d'exportation ont lieu sur des marchés jugés sensibles, si le client n'effectue aucun versement préalable ou si les produits doivent être utilisés dans des conditions inhabituelles.<sup>1</sup>

## **2.2 Evaluation des opportunités et des risques dans les activités d'exportation :**

Il s'agit d'identifier les activités d'exportations qui sont jugées critiques pour l'entreprise et de déterminer l'importance<sup>2</sup> qu'elles revêtent pour sa réussite. Chaque activité doit être évaluée au regard des influences positives ou négatives qu'elle peut exercer sur le bénéfice de l'entreprise.

- L'évaluation des opportunités se fonde sur une estimation de la marge de couverture procédant de l'activité d'exportation. Cette dernière se calcule en prenant en compte le chiffre d'affaires de l'activité, déduction faite des coûts variables dus à la réalisation de l'activité.
- L'évaluation des risques à l'exportation procède d'une estimation des potentiels de dommages et de la probabilité de survenue de tous les types de risques concernant l'entreprise. Ces estimations se fondent sur l'expérience de l'entreprise sur les marchés internationaux (si l'entreprise exporte déjà) et sur l'analyse des informations mises à disposition par des établissements spécialisés.

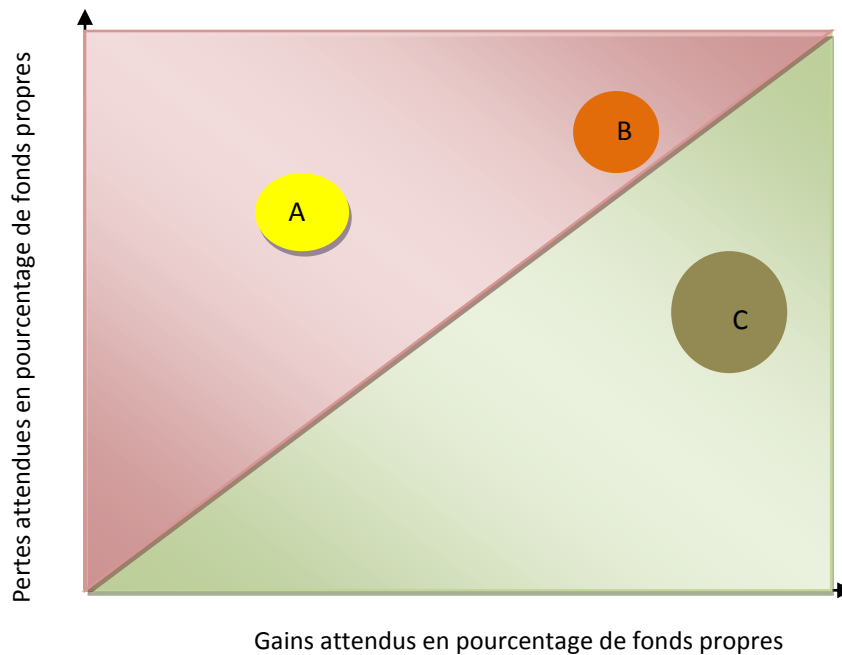
<sup>1</sup> RALPH LEHMANN and co ; Op.cit ; PP 14-15

<sup>2</sup> Ibid ; PP 15-16

### 2.3 L'analyse de la matrice des risques à l'exportation :

Les résultats prévisionnels découlant de l'analyse des risques à l'exportation sont mis en rapport avec les fonds propres de l'entreprise et donnent ainsi le positionnement des activités dans une matrice opportunités/risques comme présenté ci-dessous :

Figure N° 6: Matrice des risques à l'exportation



Source : RALPH LEHMANN, CHRISTIAN HAUSER, RICO BALDGGGER ; *Maîtrise des risques à l'exportation* ; PostFinance SA , Switzerland Global Enterprise, 2013. P17

On mesure ces valeurs aux fonds propres, puisque les risques d'entreprise doivent être supportés par les fonds propres. Si un risque dépasse les fonds propres d'une entreprise, il menace la pérennité de celle-ci.

La taille des cercles dans la matrice correspond au chiffre d'affaires attendu de chaque activité d'exportation par rapport au chiffre d'affaires total de l'entreprise. Elle reflète son importance pour l'activité de l'entreprise dans son ensemble.

La matrice des risques à l'exportation montre une vue d'ensemble des opportunités et des risques dans les activités d'exportation d'une entreprise et propose une analyse globale de l'exposition au risque.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> RALPH LEHMANN and co ; Op.cit ; PP 16-17

## **2.4 Maîtrise des risques à l'exportation :**

En analysant les activités d'exportation qui représentent des risques pour l'entreprise, cette dernière peut se fixer pour principe de lancer uniquement les activités d'exportation qui présentent des risques inférieurs aux opportunités attendues, ou de se limiter aux activités d'exportation qui ne menacent pas sa pérennité.

La gestion des risques<sup>1</sup> à l'exportation dépend de la propension au risque de l'entreprise et de sa compétitivité. Les entreprises dont les produits sont très demandés à l'étranger et qui sont peu soumises à la pression des concurrents pourront davantage se permettre de renoncer à des activités comportant des risques importants que les entreprises qui proposent des produits peu différenciés et sont soumises à une concurrence accrue.

Les possibilités exploitées par une entreprise pour maîtriser les risques à l'exportation peuvent être classées dans les catégories Accepter, Transférer, Eviter et Réduire. Certaines de ces mesures occasionnent cependant des frais, et il convient de vérifier avec soin si les pertes potentielles évitées grâce à la maîtrise des risques dépassent les coûts occasionnés.

- Assumer ou accepter les risques : Cette catégorie concerne les entreprises qui assument elles-mêmes le risque de défaut de paiement dans les activités d'exportation. Les plus petites entreprises sont parfois contraintes d'accepter les spécifications produites des clients. Elles constituent des provisions pour les cas de garantie et acceptent les risques de change sans les assurer.
- Transférer les risques : Cette catégorie englobe l'assurance des risques à l'exportation. Par exemple, les entreprises qui transfèrent les risques assurent fréquemment les paiements de leurs clients par des lettres de crédit et concluent des assurances de responsabilité civile pour leurs produits lorsqu'ils pourraient potentiellement provoquer des dommages considérables
- Eviter les risques à l'exportation : Cette catégorie signifie par exemple pour une entreprise, d'éviter de se lancer sur des marchés politiquement instables ou ne pas livrer des produits à des clients dont la moralité de paiement n'est pas satisfaisante
- Réduire les risques : Pour réduire les risques à l'exportation, les entreprises exigent de leurs clients des paiements anticipés. Elles définissent des limites de crédit et les adaptent en fonction du comportement de paiement de leurs débiteurs.

Les entreprises ayant une solide expérience internationale mettent en place une gestion des débiteurs systématique et envoient rapidement des rappels lorsque les clients tardent à payer. Elles se prémunissent contre les fluctuations de change en réalisant des opérations à terme et en effectuant leurs achats en devises étrangères.

---

<sup>1</sup> RALPH LEHMANN and co ; Op.cit ; PP 18-20

## **2.5 Observation des risques à l'export :**

La dernière phase<sup>1</sup> du processus de gestion des risques à l'exportation consiste à vérifier régulièrement le positionnement des activités d'exportation dans la matrice et à l'adapter si les opportunités et les risques évoluent.

Les nouvelles activités d'exportation considérées comme critiques par l'entreprise sont enregistrées dans la matrice et celles terminées sont supprimées, afin que la matrice reflète en permanence l'état actuel de l'exposition au risque d'exportation.

De plus, les sinistres liés aux activités d'exportation de l'entreprise sont saisis et examinés pour vérifier s'ils avaient été préalablement identifiés en tant que risques et correctement évalués. L'entreprise a ainsi la possibilité d'intégrer systématiquement les expériences faites dans la gestion des risques et d'ajuster l'évaluation des risques.

---

<sup>1</sup> RALPH LEHMANN and co ; Op.cit ; P 20

## **Conclusion chapitre 2 :**

Une entreprise visant à commercialiser ses produits sur un marché étranger a le choix entre plusieurs modes de présence possibles. Il est possible d'opter pour une exportation sans établissement sur le marché étranger, il lui est également possible d'être établie sans être considérée comme étant une entreprise nationale sur le pays étranger et donc, de ne pas avoir de présence juridique, tout comme il est possible d'opter pour un investissement direct.

La décision du choix du canal d'exportation dépend de plusieurs paramètres, tels que les ressources de l'entreprise et de ses objectifs sur le marché étranger.

Lors des négociations internationales avec un client étranger, ou lors de l'établissement d'une stratégie d'internationalisation pour les entreprises qui optent pour une commercialisation directe par exemple. Il est primordial de prendre en considération les spécificités du commerce international. Au-delà de l'étude faite au préalable lors du diagnostic export, qui prenait en considération toutes les spécificités du marché étranger, l'aspect juridique y compris. Il sera question de prendre en considération la dimension financière et le transport international. Afin d'optimiser ses opérations d'exportation, l'entreprise doit choisir avec précaution le ou les modes de paiement ainsi que le ou les modes de transport qui conviennent aux deux parties, afin de minimiser le risque à l'international.

Enfin, Il ne faudra pas négliger les autres risques auxquels l'entreprise est susceptible de faire face, et qui sont autres que le risque de non paiement et le risque lié à la distribution. Dans un environnement qui est différent de son environnement habituel, l'entreprise fera face à de nouvelles menaces qu'il est important d'identifier et de gérer d'une manière optimale.

# **Chapitre 3**

Le processus  
d'exportation d'un  
produit Algérien

## **Introduction du chapitre 03**

Afin de mener à bien notre étude et de répondre à notre problématique principale, nous avons effectué notre stage de fin de cycle au sein de Mediterranean Float Glass, Filiale du groupe Cevital et produisant une panoplie de types de verres.

Notre but était de bénéficier de l'expérience d'une entreprise exportatrice, déjà présente dans trois continents : L'Afrique, l'Europe, et L'Amérique du sud.

Nous avons également travaillé avec les organismes nationaux tels que la CAGEX, et le FSPE, qui jouent un rôle important dans l'encouragement des exportations, ainsi qu'avec des associations nationales privées de soutien aux exportateurs telle qu'Algérie Conseil Export.

Afin d'avoir une vision plus objective sur l'ensemble des freins rencontrés par les exportateurs Algériens de produits hors hydrocarbures, nous avons également mené notre étude auprès de professionnels expérimentés qui ont pour fonction le conseil et l'orientation dans le domaine de l'export en Algérie.

Ce chapitre a pour objet la présentation de l'organisme d'accueil et de ses différents marchés à l'exportation, ainsi que l'analyse des freins rencontrés à l'exportation d'un produit Algérien.

A l'issu de cette analyse, nous allons modestement tenter de proposer des suggestions susceptibles d'améliorer la situation des exportations en Algérie.

## Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.

### 1. Mediterranean Float Glass :

#### 1.1 Historique :

##### 1.1.1 Le groupe Cévital :

Le Groupe Cevital est un Groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Créée avec des fonds privés, elle est la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités.

Le Groupe Cevital a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété d'aujourd'hui en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesse.

**Tableau N° 12: Historique du groupe Cevital**

Année	Événement
<b>Entre 1971 et 1985</b>	Création de PROFILOR, SOTECOM, SACM et ENALUX, constructions métalliques
<b>1986</b>	Création de NORD METAL Fabrication de grillage et toile à tamis, et de METALLOR : Fabrication de tubes en acier
<b>Entre 1988 et 1991</b>	Création de METAL SIDER : Sidérurgie/ J.B.M. : Reprise des activités d'I.B.M. en Algérie/ Quotidien d'information
<b>1992</b>	Création de CBS : Reprise des activités de RANK XEROX en Algérie
<b>1995</b>	Création d'AGRO-GRAIN : Importation et distribution de produits agroalimentaires
<b>1997</b>	Création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE : Distribution de véhicules et services après-vente
<b>1998</b>	Création de CEVITAL SPA : Industries agroalimentaires
<b>2000</b>	Création de NOLIS : Transport maritime
<b>2005</b>	Acquisition de LallaKhedidja : Unité d'eau minérale plate gazeuse et de sodas Création de CEVICO : Fabrication de bâtiment préfabriqué en béton

<b>2006</b>	Acquisition de COJEK, filiale de ENAJUC : Jus et conserves Création de Numidis : Grande distribution (UNO) et (Unocity)
<b>2007</b>	Création de MFG : Industrie du verre Acquisition de BATICOMPOS : Industrie de fabrication d'éléments de constructions préfabriquées Création de SAMHA : Assemblage et distribution de produits électroniques et électroménagers de marque SAMSUNG Electronics en Algérie. Création du groupe Cevital
<b>2008</b>	Création de MFG Europe : Commercialisation de verre plat en Europe Création de COGETP : Engins de travaux publics VOLVO Création de CEVIAGRO : Agriculture
<b>Entre 2009 et 2011</b>	Création de SodiAutomotive Création de PCA - Création de Sierra Cevital

Source : Informations récoltées auprès du département export de l'entreprise d'accueil.

Le fondateur du Groupe Cevital résume les clefs<sup>1</sup> du succès en sept points:

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués
- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes
- L'attention accordée à leur formation et au transfert des compétences
- L'esprit d'entreprise
- Le sens de l'innovation
- la recherche de l'excellence et la fierté et la passion de servir l'économie nationale

<sup>1</sup> Informations obtenues au niveau du département export de MFG.

### 1.1.2 La création de Mediterranean Float Glass (MFG)

Durant l'année 2007, Le groupe Cevital a développé sa filiale en lançant l'usine de fabrication du verre plat Méditerranéen Float Glass, installée dans son complexe industriel de l'arbaa à 30 KM à l'est d'Alger.

MFG s'est assurée, dès sa création, une présence parmi les entreprises mondiales performantes dans la production du verre plat, choix stratégique dans le développement de Cevital à l'international. En s'engageant dans cette industrie, MFG permet à l'Algérie jusque-là un pays importateur de verre plat de devenir exportateur.

Considérant que 30% de la production de l'usine MFG suffit à couvrir le marché Algérien et que 70% de cette production est destinée à l'exportation, MFG est ainsi le premier producteur de verre plat en Afrique.

En se positionnant au cœur du marché mondial du verre plat, MFG alimente les pays européens et africains avec une production répondant aux normes de qualité les plus exigeantes, l'usine MFG est dotée d'installations de dernière génération, intégrant l'ensemble du processus de fabrication du verre et assurant une totale maîtrise des technologies avancées dans ce domaine. En quelques mois d'activité, MFG s'est imposée au monde de verre plat comme un producteur fiable et performant par la maîtrise de technologie en matière de fabrication.

MFG réussit l'intégration de l'ensemble des étapes de fabrication et de commercialisation du verre commençant par la transformation du sable jusqu'au transport et la livraison des différents produits grâce notamment à une flotte de camions spécialement aménagés pour acheminer la production en toute sécurité en Algérie et à l'étranger ainsi qu'un bateau spécialement aménagé pour le transport de verre et qui permet à MFG d'assurer la livraison à ses clients partout dans le monde.

Dans le cadre de son développement et dans le but d'élargir sa gamme de produits afin de répondre aux attentes de ses clients, MFG a mis en service, en décembre 2009, une ligne de production de verre feuilleté en format PLF et dont 90% sont destinés au Marché Export.

En ce qui concerne le deuxième créneau de développement, MFG s'est lancé, début octobre 2010, dans la transformation des produits verriers pour couvrir le marché algérien notamment en double Vitrage isolant destiné à la fenêtre et à la façade des bâtiments en verre.

MFG a également lancé, dès septembre 2011 une ligne de production de verre à couche en contrôle solaire et en *low-e*, équipée de la dernière technologie.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Informations obtenue du département export de MFG.

## **1.2 L'organisation de MFG :**

### **1.2.1 La direction technique :**

Elle est composée de deux départements : le département Process et le département projet. Ses principales tâches sont :

- Les réalisations de nouvelles lignes ;
- Les extensions, nouveaux projets ;
- Contribuer au développement de nouveaux marchés et au lancement de nouvelles gammes de produits ;
- Optimiser le fonctionnement des différents services ;
- Prévoir les besoins en matériel et gérer leurs achats.

### **1.2.2 La direction de qualité, hygiène et sécurité d'environnement(QHSE)**

Dont les missions sont les suivantes :

- Évaluer la situation : diagnostic qualité, analyse environnementale, évaluation des risques professionnels, diagnostic RH / sociétal ;
- Se tenir informé de l'évolution des référentiels de management (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) ;
- Planifier les actions issues de ces évaluations pour assurer la mise en œuvre ou l'amélioration des systèmes de management ;
- Contribuer à la définition de l'organisation et des politiques / objectifs d'entreprise (qualité, sécurité, environnement, RH, développement durable, Achats, etc.).

### **1.2.3 La direction centrale électrique**

Elle est chargée d'assurer en permanence l'électricité du site (usine et administration) pour que le four ( unité de production ) reste allumé, et veiller à ne pas avoir de coupure d'électricité.

### **1.2.4 La direction de transformation**

Elle comporte trois départements : exploitation, maintenance et technico- commerciale .Sa mission principale est de suivre toutes les étapes du processus de fabrication du verre depuis la transformation du sable passant par la découpe, la décoration jusqu'à l'obtention du produit finis.

### **1.2.5 La direction de la sécurité interne :**

Dont les tâches sont les suivantes :

- Veiller à la protection et la sécurité du site ;
- La vérification des entrées et des sorties ;

### **1.2.6 La direction de la production :**

Elle est composée de trois départements : le département production, le département maintenance et le département utilités.

Ses principales missions sont :

- Participer à la détermination des objectifs de production dont elle est responsable (coûts, délais, qualité, quantité) ;
- Organisation, mise en œuvre, optimisation et suivi de la fabrication en fonction de ses objectifs ;
- Contribuer à l'élaboration de la politique d'évolution des moyens de production et à l'amélioration des produits et des procédés ;
- Assumer les responsabilités techniques variables, les quantités produites, le nombre de références, le niveau et l'organisation hiérarchique, le degré d'automatisation ;
- Animer et diriger des équipes d'ouvriers, de techniciens ou de cadres ;
- Gérer le budget de l'ensemble de l'unité de production.

### **1.2.7 La direction achat et approvisionnement**

Elle comprend trois départements : Achat et approvisionnement, moyens généraux et transit. Elle s'occupe de :

- L'organisation et le management du service approvisionnement ;
- Lé définition des besoins ;
- Le pilotage des processus et des prestataires ;
- Le suivi des opérations d'approvisionnement.

### **1.2.8 La direction logistique :**

La direction logistique comporte deux départements : Le département entrepôts produits finis et le département transport.

Ses principales missions sont :

- Veiller à ce que le transport des marchandises se fasse dans les meilleures conditions possibles ;
- S'occuper de l'acheminement de produits avec pour objectif de réduire au maximum les délais et les coûts de stockage de ceux-ci ;
- Réduire les stocks, les délais et les frais ;

- Gérer l'approvisionnement des fournisseurs en matières premières ;
- Traiter les commandes, assure le stockage ;
- Participer au planning de production ;
- Assurer les relations avec les services des douanes et les assurances.

### **1.2.9 La direction ressources humaines :**

La direction est composée de trois services

- a) Service personnel qui est chargé de :
  - La gestion des dossiers du personnel ;
  - Assurer la discipline dans les horaires du travail ;
  - Faire respecter le règlement intérieur de l'entreprise ;
  - Prendre en charge les problèmes socioprofessionnels du personnel de l'entreprise ;
  - L'action sociale.
- b) Service formation qui est chargé de la formation du personnel et des stagiaires
- c) Service recrutement qui est chargé du recrutement du personnel

### **1.2.10 La direction commerciale**

Elle est composée de deux départements : Le département export et le département administration et gestion du marché

Elle est chargé de :

- Définition de la politique commerciale de l'entreprise ;
- Mise en œuvre de la politique ainsi arrêtée et approuvée par le conseil d'administration ;
- Définition et mise en place de procédures et instruments de gestion commerciale au sein de l'entreprise ;
- Animation, coordination et contrôle des activités mis à sa charge au niveau de l'entreprise ;
- La vente du verre au marché local ainsi qu'à l'international.

**1.2.11 La direction finance et comptabilité :** Elle compte deux départements :

- a) Département finance : qui est chargé de :
- Gérer le portefeuille de l'entreprise ;
  - Assurer l'approvisionnement en espèces à la caisse siège et caisse de dépôts de ventes ;
  - Etablissement de planning de financement annuel et périodique ;
  - Etablir les situations journalières et trésorerie ;
  - Etablir les ordres de paiement ;
  - Etablir les états de rapprochement bancaires ;
  - Tirer les agrégats de gestion ;
  - Contrôler les dépenses de l'entreprise.
- b) Département comptabilité : il est chargé de :
- Vérification et imputation des pièces comptables ;
  - Etablissement des situations et rapports périodiques ;
  - Elaboration du bilan de fin d'exercice ;
  - Elaboration des déclarations ainsi que le bilan fiscal ;
  - Vérification des inventaires.

**1.2.12 Le département marketing et communication**

Ses missions principales sont :

- Proposer et organiser la validation des stratégies et plans marketing et de communication de l'entreprise ;
- Mettre en œuvre les stratégies et plans marketing et de communication validés par le top management;
- Coordonner avec les agences de communication la rédaction et la mise en œuvre des campagnes de communication ;
- Concevoir et réaliser les études marketing ;
- Etudier et mettre en œuvre les moyens d'amélioration de l'image de marque de l'entreprise ;
- Gérer tous les supports de communication de l'entreprise à travers leur création, le suivi de l'impression, la mise à jour, etc.;
- Planifier, budgétiser et évaluer les actions commerciales ;
- Suivre la clientèle en collaboration avec les responsables d'entités ;
- Participer à des groupes de projets sur le développement de nouveaux produits/services ;
- Participer dans son domaine de compétence aux réunions avec les organismes professionnels et institutionnels.

### 1.3 La qualité des produits MFG :

#### 1.3.1 La gamme de produits :

MFG dispose d'une large gamme de produits répondant aux besoins de ses clients en termes de qualité, de confort, de sécurité et d'économie d'énergie comme suit :

**Tableau N° 13 : Gamme de produits MFG**

<b>Libellé du produit</b>	<b>Description</b>
<b>Verre Plat</b>	Essentiellement utilisé pour la fabrication de miroirs et de vitres
<b>Verre feuilleté</b>	Souvent utilisé en extérieur pour les balcons ou verrières, et en intérieur pour les cloisons car il apporte une sécurité optimale.
<b>Verre à couches</b>	Utilisé dans le bâtiment, il apporte des fonctions telles que l'isolation renforcée, le contrôle solaire ou encore des propriétés antireflet, autonettoyante, ou hydrophobe
<b>Verre à faible émissivité</b>	Est un produit de plus en plus répandu dans les maisons individuelles en Europe notamment, Ce vitrage repose sur un procédé permettant de diminuer le transfert de chaleur par rayonnement à travers le verre.
<b>Verre réfléchissant</b>	Caractérisé par une faible émissivité et un contrôle solaire performant. Propriétés de réflexion permettant l'élimination des reflets intérieurs pour une esthétique parfaite et une plus grande flexibilité de conception.
<b>Verre Auto nettoyant</b>	Il s'agit d'un verre qui, de par un revêtement microscopique spécial, a la capacité de dégrader les salissures organiques donc de rester propre plus longtemps qu'un verre ordinaire.
<b>Autres</b>	Transformation du verre Découpage Façonnage Double vitrage Trempe Assemblage multi-feuilleté Collage VEC Gravure, sérigraphie

Source : [www.mfg.dz](http://www.mfg.dz) consulté le 27/05/2017 à 15h44

### 1.3.2 Certifications :

Afin de répondre aux attentes de ses clients nationaux et internationaux et s'inscrire dans la satisfaction client, MFG a opté pour un système de management intégré QHSE et est certifiée sous les trois référentiels :

- ✓ **ISO 9001:2008**<sup>1</sup> qui spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme qui a besoin de démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et qui vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.
  
- ✓ **ISO 14001:2004** qui spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales et les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. Elle s'applique aux aspects environnementaux que l'organisme a identifiés comme étant ceux qu'il a les moyens de maîtriser et ceux sur lesquels il a les moyens d'avoir une influence. Elle n'instaure pas en elle-même de critères spécifiques de performance environnementale.
  
- ✓ **OHSAS 18001: 2007**<sup>2</sup> qui permet de répondre à la demande des entreprises qui souhaitent disposer d'une norme de certification sur les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail, à l'instar de l'ISO 14001 pour l'environnement.  
De portée internationale, ce référentiel s'applique spécifiquement à la santé et sécurité au travail.

### 1.3.3 Marquages et Labels :

Afin de pouvoir exporter ses produits en Europe, MFG s'est conformée à la réglementation européenne via les directives de la nouvelle approche, ce qui lui a permis d'obtenir le marquage CE.

---

<sup>1</sup> <https://www.iso.org/fr/standard/46486.html> consulté le 06/05/2017 à 23h42

<sup>2</sup> <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/certification-ohsas-18001> consulté le 06/05/2017 à 23h43

Les différents produits de MFG disposent des marquages et labels qualité suivants :

**Tableau N° 14 : Les marquages des produits MFG**

Marquage	Description
	<p>Le marquage CE a été créé dans le cadre de législation d'harmonisation technique européenne. Il n'est ni une marque de certification ni une indication de l'origine géographique du produit, c'est un marquage réglementaire qui n'implique donc pas que le produit ait été fabriqué dans l'Union européenne. Un produit marqué « CE » répond certaines normes techniques et acquiert le droit de libre circulation sur l'ensemble du territoire de l'Union européenne.</p>
	<p>Pour le verre feuilleté</p>
	<p>Le label ATG signifie que le produit ou le système de construction bénéficie d'une appréciation favorable confirmée dans le texte d'agrément technique correspondant. Ce dernier est délivré par l'UBA<sub>tc</sub> (Union belge pour l'agrément technique dans la construction). L'autorisation d'utiliser la marque ATG est gérée par les opérateurs désignés par l'UBA<sub>tc</sub></p>
	<p>Le label Cekal certifie l'étanchéité et la qualité du double vitrage isolant d'une menuiserie sur une période de dix ans. Il atteste de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ses performances thermiques</li> <li>- ses performances acoustiques</li> <li>- ses performances de sécurité face aux risques de blessure, de chute et de vandalisme ;</li> <li>- sa durabilité</li> </ul>

Source : <http://www.mfg.dz/>

## 2. Mediterranean Float Glass à l'export :

La société Mediterranean Float Glass consacre 30% de sa production pour la consommation nationale, et ce pourcentage suffit à couvrir la totalité du marché Algérien. Son circuit de distribution en Algérie se définit comme suit :

- Vente directe : pour les transformateurs (Miroiteries, façadiers, double vitrage et Aluminium, entreprise du bâtiment) ;
- Vente indirecte : pour les grossistes qui s'organisent en deux groupes (le 1er groupe s'occupe des régions centre et sud et le 2ème groupe des régions est et ouest).

Les 70% restant de sa production sont consacrés à l'exportation. Ses produits sont disponibles essentiellement sur deux continents : L'Europe et L'Afrique.

Tableau N° 15 : Chiffre d'affaire export 2015 de MFG

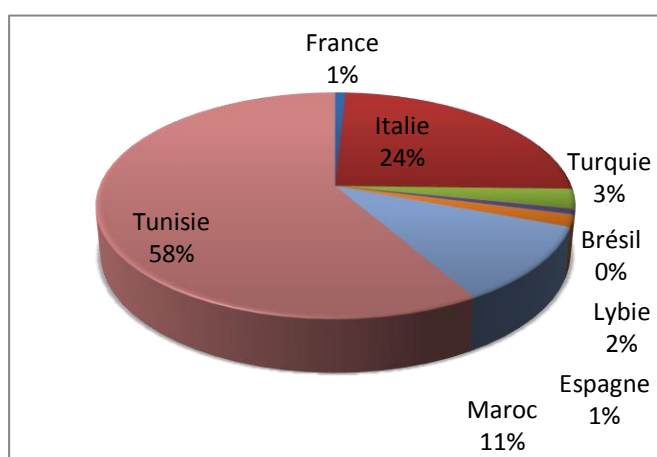
2015	
Pays	% Chiffre d'affaire
France	0.82%
Italie	24.58%
Turquie	2.86%
Espagne	0.68%
Brésil	0.11%
Lybie	1.68%
Maroc	10.91%
Tunisie	58.36%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tableau N° 16 : Chiffre d'affaire export 2016 de MFG

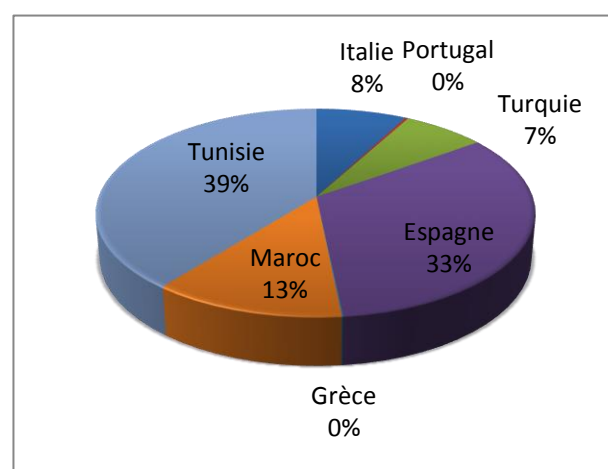
2016	
Pays	% Chiffre d'affaire
Italie	7.71%
Portugal	0.25%
Turquie	7.12%
Espagne	33.27%
Grèce	0.08%
Maroc	12.30%
Tunisie	39.28%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Source : Elaborés par nos soins à travers les informations récoltées auprès du service export de MFG

Graphique N° 2 : Répartition du CA export 2015 de MFG



Graphique N° 3 : Répartition du CA export 2016 de MFG



Source : Elaborés par nos soins à travers les informations récoltées auprès du service export de MFG

L'entreprise Mediterranean Float Glass a réalisé un chiffre d'affaire à l'exportation de plus de 15 Millions d'Euros en 2016, elle couvre le marché Européen et Africain et est présente sur plus de 15 pays sur les deux continents, MFG commercialise également ses produits sur des marchés d'Amérique Latine tels que celui du Brésil.

Les plus grands marchés de MFG à l'export sont la Tunisie, le Maroc, l'Espagne l'Italie et le Turquie. Elle pratique la vente directe sur tous ses pays, Les produits de la société couvrent également d'autres marchés occasionnellement.

Les ventes des produits MFG sur les marchés étrangers sont en expansions, L'entreprise à réalise une augmentation de son chiffre d'affaire à hauteur de 25 %.

## **2.1 Le marché Européen :**

### **2.1.1 L'accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne :**

L'accord de libre échange entre l'Algérie et l'Union Européenne comprend un préambule et 110 articles. Dans le cadre de la mise en œuvre pratique de cette zone de libre échange entre l'Algérie et l'Union Européenne prévue à l'horizon de 2017, une Commission technique de suivi de la mise en œuvre de la dite zone de libre échange a été créée par le Ministre du Commerce et installée le 23 août 2005.

Cet accord couvre neuf domaines dont les titres suivants<sup>1</sup> :

#### ➤ Le dialogue politique (Titre I)

Cette partie traite des sujets présentant un intérêt commun pour les deux parties. Le dialogue est établi à différents niveaux, notamment au niveau du Conseil d'Association, l'établissement d'un dialogue politique régulier, portant aussi sur les principes de démocratie et des droits de l'homme, est susceptible de constituer un facteur important pour appuyer le processus de démocratisation et le retour à la stabilité et à la paix (articles 3-5 de l'accord).

#### ➤ La libre circulation des marchandises : (Titre II)

Selon ce titre, les droits de douanes et taxes applicables aux importations algériennes provenant de la Communauté Européenne diminueront ainsi progressivement avant d'être complètement éliminés (articles 6 – 29 de l'accord).

---

<sup>1</sup> <http://www.caci.dz/fr/Nos%20Services/coop%C3%A9ration%20internationale/Pages/Accords-de-libre-%C3%A9change.aspx> Consulté le 07/05/2017 à 10h54

➤ La coopération économique : (Titre V)

Celle-ci couvrira les domaines suivants : coopération régionale ; science, technique et technologique ; environnement ; industrie ; mise à niveau des infrastructures économiques, protection et promotion des investissements ; normalisation et conformité ; rapprochement des législations ; services financiers ; agriculture et pêche ; transport ; télécommunication et société de l'information ; énergie et mines ; tourisme et artisanat ; douane ; statistique ; protections des consommateurs. Un dialogue économique sera établi sur la politique macroéconomique des parties qui définissent les modalités et moyens de mise en œuvre des actions de coopération économique. (Articles 47-66 de l'accord).

Par ailleurs Au sens de l'article 8 de l'accord, les produits industriels originaires de l'Algérie sont importés dans la Communauté en exemption de droits de douane et taxes d'effet équivalent à compter du 1er septembre 2005.

### 2.1.2 Caractéristiques du marché :

L'industrie du verre en Europe a automatiquement, subi les effets de la crise économique, puisque son activité dépend fortement de la santé économique d'autres secteurs tels que la construction et l'automobile.

Entre 2005 et 2010, et en raison de la crise de 2008, le secteur du verre plat, qui représente 29 % du secteur européen, a vu sa production baisser de 7 %. En 2013, 15 des 60 unités de production en Europe ont cessé de fonctionner. Plusieurs d'entre eux ont fermé.

Parallèlement, le verre d'emballage, qui représente 62 % du secteur, a subi une baisse de plus de 10 % en raison de la crise économique et de la tendance à la délocalisation.

À cet égard, les principaux acteurs économiques sont « Saint-Gobain » ( France ), « Nippon Sheet Glass » ( Japon ) , « Asahi Glass Company » ( Japon ), « Owens-Illinois » ( Etas Unis) et « Guardian » (Luxembourg)

Ces Industries ont étouffé les capacités de production et l'emploi en Europe, et se sont rués vers l'Asie et les pays émergents en réduisant, voire même en abandonnant, leurs investissements en Europe occidentale. Cela étant, de nouvelles lignes de production ont été ouvertes dans les pays d'Europe centrale et orientale. Dans l'industrie du verre plat, quelques nouveaux acteurs non-européens sont apparus sur le marché tel que MFG .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.fr.ccmi-opinions.32847> consulté le 07/05/2017 à 10h20

### 2.1.3 Déroulement des opérations d'exportation vers l'Europe :

MFG disposait depuis Février 2008, de deux plateformes logistiques en Italie et en Espagne qui lui permettaient de faire connaître ses produits et de les distribuer. Aujourd'hui l'entreprise a décidé de passer à la vente directe afin de réaliser des économies en termes de coûts.

Afin d'assurer une opération d'exportation vers un pays européen, MFG doit être en possession et fournir un certains nombres de documents à ses clients, afin de leur permettre de dédouaner la marchandise expédiée tels que la facture commercial, l'EUR1<sup>1</sup>, et la liste de colisage.

MFG prend en charge l'acheminement de la marchandise vers le port où se déroulera le chargement des conteneurs, ou le chargement en vrac de sa marchandise.

Les incoterms les plus pratiqués par MFG pour ses transactions internationales vers l'Europe sont les suivants : FOB ( *Free On Board*) et CFR ( *Costs and Fret* )

Les clients de l'entreprise Algérienne MFG effectuent leurs paiements en transfert libre, payable à l'avance ou 60 jours après la date du connaissance, selon les négociations entre les deux parties, ainsi que la relation de confiance existante.<sup>2</sup>

#### 2.1.3.1 Le service commercial

Le service commercial est en charge du bon déroulement de toute l'opération d'exportation, étant en contact direct avec les clients de l'entreprise, c'est à travers ce dernier que l'opération d'achat débute et est clôturée.

Il est en charge de traiter les commandes des clients et d'établir les factures commerciales, il effectue le suivi de toute l'opération ainsi que le suivi de la marchandise jusqu'à son arrivée et son dédouanement.

Dans le cas d'une réclamation du client, en cas de casse, le service commercial assure le suivi de cette opération post-envoi, et s'assure de sa satisfaction en lui fournissant un service de qualité.

---

<sup>1</sup> Certificat de circulation qui permet à des marchandises de circuler en bénéficiant de droit de douane réduits (voir nuls) dans les pays ayant conclu des accords préférentiels sur la base de la réciprocité avec l'Union européenne.

<http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/eur-1.html#p6tx6eLLFOWx01BJ.99> Consulté le 11/05/2017 à 18h 32

<sup>2</sup> Informations Obtenues auprès du service Commercial du département Export de MFG

Il est également en relation directe avec toutes les autres parties intervenantes lors de l'opération, c'est-à-dire, la banque, le service logistique et la chambre de commerce qui est un acteur principal dans le processus d'exportation d'un produit.

C'est au niveau de cet organisme que MFG établit ses certificats d'origine, indispensables dans la plupart des pays, et permettant des exonérations des droits de douane.

Le certificat d'origine est acheté au niveau de la chambre de commerce et signé par MFG, La chambre de commerce approuve le certificat d'origine à condition d'une facture domiciliée au près de la banque.<sup>1</sup>

### 2.1.3.2 Le service logistique

Le service Logistique est la seconde partie étant en charge du suivi de la marchandise, ce service a pour mission de planifier toutes les opérations d'exportations, afin d'assurer au client un service de qualité, il est en relation directe avec la douane et le transitaire de l'entreprise.

Son rôle est d'assurer le suivi des stocks, et d'assurer également le suivi de la marchandise expédiée, son chargement dans les conteneurs, et le respect des délais.

Il est également en relation directe avec la compagnie maritime à qui il transmettra les planifications des sorties et des expéditions et ce, dans le cas de l'utilisation de l'incoterm CFR, ou l'entreprise exportatrice est en charge du transport intercontinental.

Par contre dans le cas de l'utilisation de l'incoterm FOB, c'est au client de prendre en charge le transport intercontinental, dans ce cas précis, MFG est informée de la réception des conteneurs pour le chargement.

C'est également au niveau du service export que la liste de colisage, qui est indispensable sur la liste des pièces à fournir pour le dédouanement, est établie.<sup>2</sup>

## 2.2 Le marché Africain :

### 2.2.1 La grande Zone Arabe de Libre Echange :

L'Algérie a signé une convention avec les 18 pays arabes suivants :

**Tableau N° 17 Liste des pays membres de la GZALE**

Syri	<b>Egypte</b>	<b>Maroc</b>	Arabie Saoudite	Koweït	<b>Soudan</b>
Libe	Jordanie	<b>Mauritanie</b>	Qatar	Oman	Palestine
Lyb	<b>Tunisie</b>	Emirat Unis	Arabi	Bahreïn	Yémen Irak

Source : La chambre Algérienne de Commerce et de l'Industrie

<sup>1</sup> Informations Obtenues auprès du service Commercial du département Export de MFG

<sup>2</sup> Informations Obtenues auprès du service Transit du département Export de MFG

Cette convention prévoit l'établissement d'une Zone Arabe de Libre Echange. Son objectif est de relancer le processus de l'intégration économique Arabe.

Ses dispositions et son programme exécutif s'appliquent Aux produits originaires de cette zone, qui Bénéficient d'une exonération totale des droits de douanes et des droits et taxes d'effet équivalent à l'exception d'une liste des produits exclus des avantages fiscaux.<sup>1</sup>

### **2.2.2 L'accord commercial préférentiel Algéro-Tunisien :**

L'accord commercial préférentiel Algéro-Tunisien est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> Mars 2014, ce dernier stipule que les deux parties doivent appliquer aux marchandises d'origine algérienne ou tunisienne le principe du traitement national en ce qui concerne les taxes exigées dans le pays importateur.

Il prévoit des exonérations de taxes douanières qui vont de 40% à 100% pour certains produits industriels, et des exonérations des taxes douanières totales pour une liste de produits agricoles et agroalimentaires.

Pour ce faire les produits à exporter seront soumis à des normes techniques, notamment le certificat d'origine émis par les autorités concernées dans le pays exportateur.

L'accord prévoit la facilitation et l'encouragement du développement de la coopération économique et commerciale entre les deux pays, lequel doit aboutir à la complémentarité économique pour préparer le terrain à la mise en place d'une zone de libre-échange entre les deux pays.<sup>2</sup>

### **2.2.3 Caractéristiques du marché**

Le marché Africain est caractérisé par une démographie en évolution exponentielle, la population africaine est de plus en plus concentrée dans de vastes centres urbains et l'urbanisation constituera justement un moteur clé de l'activité économique.

L'industrie du verre évolue en adéquation avec l'évolution du marché du bâtiment, ce qui nous rapporte au fait que le marché africain est très porteur pour Mediterranean Float Glass.

Toutefois, certains risques perdurent : manque d'infrastructures, mauvaise gouvernance, sécurité fragile, logistique peu fiable.

---

<sup>1</sup> <http://www.douane.gov.dz/Grande%20zone%20arabe%20de%20libre%20echange.html> Consulté le 08/05/2017 à 12h09

<sup>2</sup> <http://www.algeriepatriotique.com/article/l%E2%80%99accord-commercial-pr%C3%A9f%C3%A9rentiel-alg%C3%A9ro-tunisien-bient%C3%B4t-en-vigueur> Consulté le 08/05/2017 à 12h 18

De plus, parmi les principaux problèmes d'ordre fiscal et monétaire à gérer figurent la volatilité de la devise locale, les contrôles sur les opérations de change et les flux de capitaux et les barrières tarifaires sélectives.

Il existe également des problèmes liés à la transparence et à la conformité.

La corruption et l'instabilité politique sont largement répandues et les questions législatives et réglementaires sont complexes. De nombreux marchés éprouvent des difficultés dans leur lutte contre la contrefaçon et la fraude, qui nécessitent une vigilance constante.

Par contre les conflits sont plus localisés et la démocratie gagne du terrain, ce qui laisse entrevoir une tendance dominante positive.<sup>1</sup>

#### **2.2.4 Déroulement d'une opération d'exportation vers l'Afrique :**

Les distributions des produits MFG en Afrique et essentiellement au Maroc et en Tunisie, se font à travers des bureaux de liaisons installés dans les deux pays.

MFG commercialise également ses produits dans d'autres pays africains tels que la Lybie et le Sénégal, mais ses transactions ne s'effectuent pas d'une manière continue.

Comme pour l'exportation vers le marché Européen, afin d'assurer une opération d'exportation vers un pays européen, MFG doit être en possession et fournir un certains nombres de documents à ses clients, afin de leur permettre de dédouaner la marchandise expédiée tels que la facture commercial, le certificat d'origine , et la liste de colisage.

MFG prend en charge l'acheminement de la marchandise vers le port ou se déroulera le chargement des conteneurs, ou le chargement en vrac de sa marchandise.

Dans le cas d'une exportation vers la Tunisie, l'acheminement de la marchandise est effectué par route, et pris en charge par MFG.

Les incoterms les plus pratiqués par MFG pour ses transactions internationales vers l'Afrique sont les suivants : FOB (Free On Board) et CFR ( Costs and Fret )

Les clients de l'entreprise Algérienne MFG effectuent leurs paiements essentiellement à travers des remises documentaires, les crédits documentaires et en transfert libre, selon les négociations entre les deux parties, ainsi que la relation de confiance existante.

Pour toute vente de marchandise aux pays contractants de la grande Zone Arabe de Libre Echange, le certificat d'origine est essentiel pour bénéficier des exonérations des droits de douane.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fpc/Documents/secteurs/consumer-business/deloitte\\_consommation-en-afrique\\_juin-2015.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fpc/Documents/secteurs/consumer-business/deloitte_consommation-en-afrique_juin-2015.pdf) Consulté le 12/05/2017 à 00h41

<sup>2</sup> Informations Obtenues auprès du service Commercial du département Export de MFG

#### 2.2.4.1 Le service commercial

Le service commercial est en charge du bon déroulement de toute l'opération d'exportation, étant en contact direct avec les clients de l'entreprise, c'est à travers ce dernier que l'opération d'achat débute et est clôturée.

Il est en charge de traiter les commandes des clients et d'établir les factures commerciales, il assure également le suivi de toute l'opération ainsi que le suivi de la marchandise jusqu'à son arrivée et son dédouanement.

Dans le cas d'une réclamation du client, en cas de casse, le service commercial assure le suivi de cette opération post-envoi, et s'assure de sa satisfaction en lui fournissant un service de qualité.

Il est également en relation directe avec toutes les autres parties intervenantes lors de l'opération, c'est-à-dire, la banque, le service logistique et la chambre de commerce qui, comme pour les opérations effectuées vers les pays Européens, est un acteur principal dans le processus d'exportation d'un produit vers l'Afrique, et spécialement en ce qui concerne les pays Adhérent à la GZALE, ou le certificat d'Origine est obligatoire pour bénéficier des exonérations des droits de douane.

Le certificat d'origine est acheté au niveau de la chambre de commerce et signé par MFG, La chambre de commerce approuve le certificat d'origine à condition d'une facture domiciliée au près de la banque<sup>1</sup>

#### 2.2.4.2 Le service logistique

Le service Logistique est la seconde partie étant en charge du suivi de la marchandise, ce service à pour mission de planifier toutes les opérations d'exportations, afin d'assurer au client un service de qualité, il est en relation directe avec la douane.

Son rôle est d'assurer le suivi des stocks, et d'assurer également le suivi de la marchandise expédiée, son chargement, et le respect des délais.

Il est également en relation directe avec la compagnie maritime dans le cas 'une expédition vers le Maroc, par exemple, à qui il transmettra les planifications des sorties et des expéditions et ce, dans le cas de l'utilisation de l'incoterm CFR, ou l'entreprise exportatrice est en charge du transport intercontinental.

Par contre dans le cas de l'utilisation de l'incoterm FOB, c'est au client de prendre en charge le transport intercontinental, dans ce cas précis, MFG est informée de la réception des conteneurs pour le chargement.

Les autres expéditions vers la Tunisie ou les autres pays, l'expédition se fait par voie routière ou ferroviaire.

---

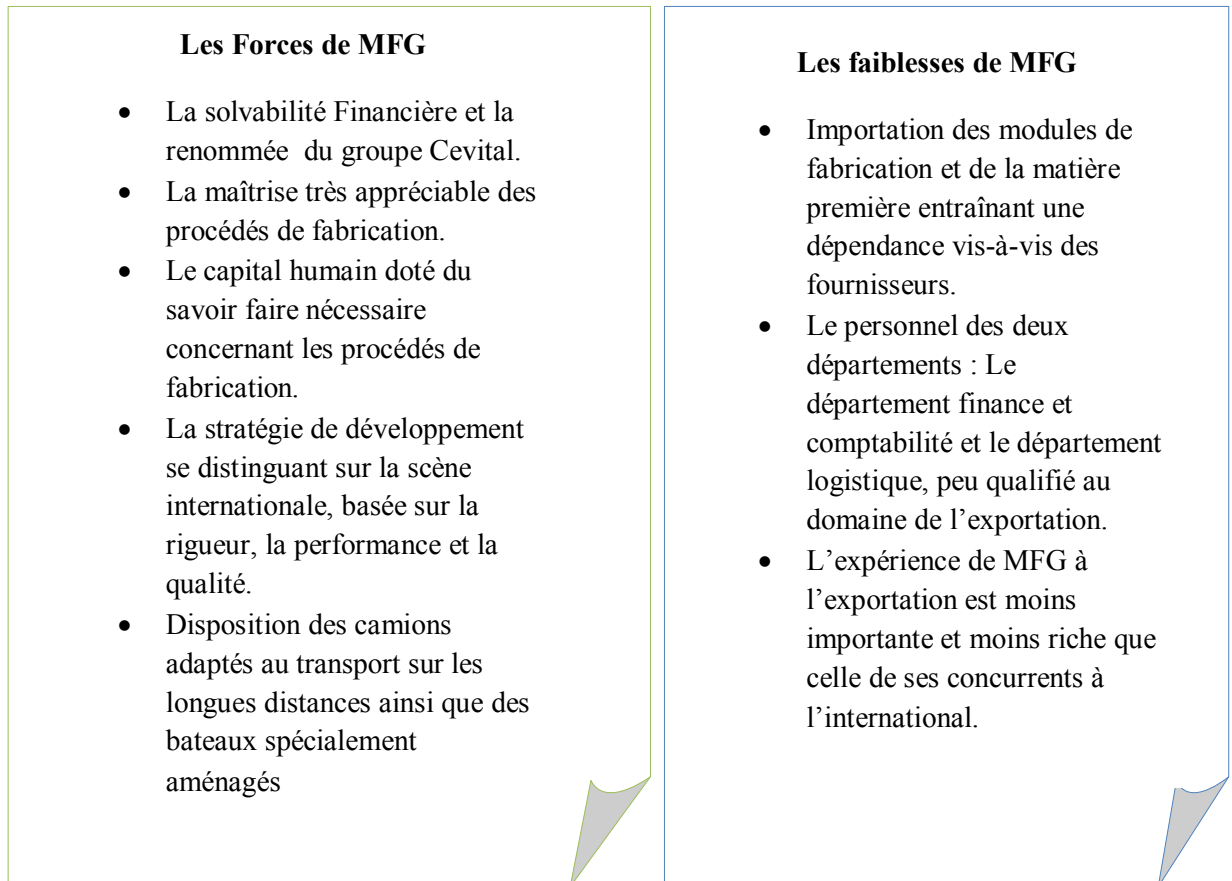
<sup>1</sup> Informations Obtenues auprès du service Commercial du département Export de MFG

C'est également au niveau du service export que la liste de colisage, qui est indispensable sur la liste des pièces à fournir pour le dédouanement, est établie.<sup>1</sup>

## **2.3 Essai d'analyse SWOT de Mediterranean Float Glass à l'export :**

### **2.3.1 Les forces et les faiblesses de Mediterranean Float Glass à l'export :**

**Figure N° 7: Les forces et les faiblesses de Mediterranean Float Glass**



Source : Elaboré par nos soins grâce à différentes d'informations obtenues auprès de l'entreprise

Etant une filiale du grand groupe Cevital, l'entreprise Mediterranean Float Glass gagne en crédibilité, que cela soit en Algérie c'est-à-dire dans son pays de résidence ou auprès de ses clients à l'étranger. En effet Mediterranean Float Glass est une entreprise solvable financièrement, et cela lui permet de gagner la confiance des banques, des entreprises de transport maritime et des autres parties prenantes en Algérie.

<sup>1</sup> Informations Obtenues auprès du service Transitil du département Export de MFG

Lors des négociations pour l'établissement de ses contrats annuels avec les compagnies maritimes, les banques, et les fournisseurs, le Groupe Cevital négocie pour toutes ses Filiales telles que MFG.

Par ailleurs sa solvabilité financière lui a permis d'acquérir le matériel de transport nécessaire à l'exportation ainsi que le capital humain doté d'un savoir faire de haut niveau dans le domaine de l'industrie du verre.

Cela constitue une force pour l'entreprise, puisque ce facteur lui permet d'éviter certaines barrières auxquelles font face d'autres petites entreprises candidates à l'exportation.

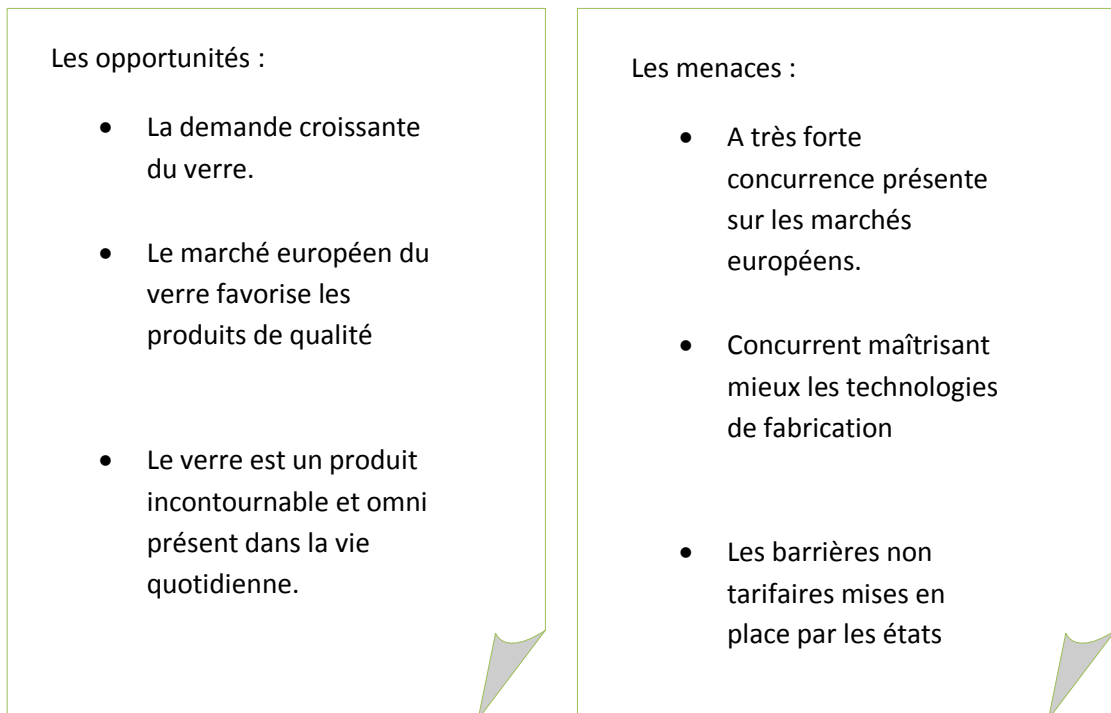
Néanmoins, MFG reste dépendante vis-à-vis de ses fournisseurs, puisque cette dernière importe la totalité de ses modules de production, ainsi que sa matière première.

De plus, et malgré la qualification des équipes techniques dans la maîtrise des procédés de fabrications, deux départements clés à l'exportation présentent un manque de qualification dans le domaine de l'export, ses deux départements sont : Le département logistique qui est le facteur clé pour les expéditions de la marchandise. Et le département finance et comptabilité qui est responsable des paiements clients et de la maîtrise des coûts.

L'entreprise MFG a été créée en 2007, de ce fait son expérience est moins riche que la majorité de ses concurrents à l'international, l'entreprise doit pratiquer une veille permanente.

### 2.3.2 Les opportunités et les Menaces de MFG sur le marché Européen :

**Figure N° 8: Les opportunités et les menaces de MFG sur le Marché Européen**



Source : Elaboré par nos soins grâce à différentes d'informations obtenues auprès de l'entreprise

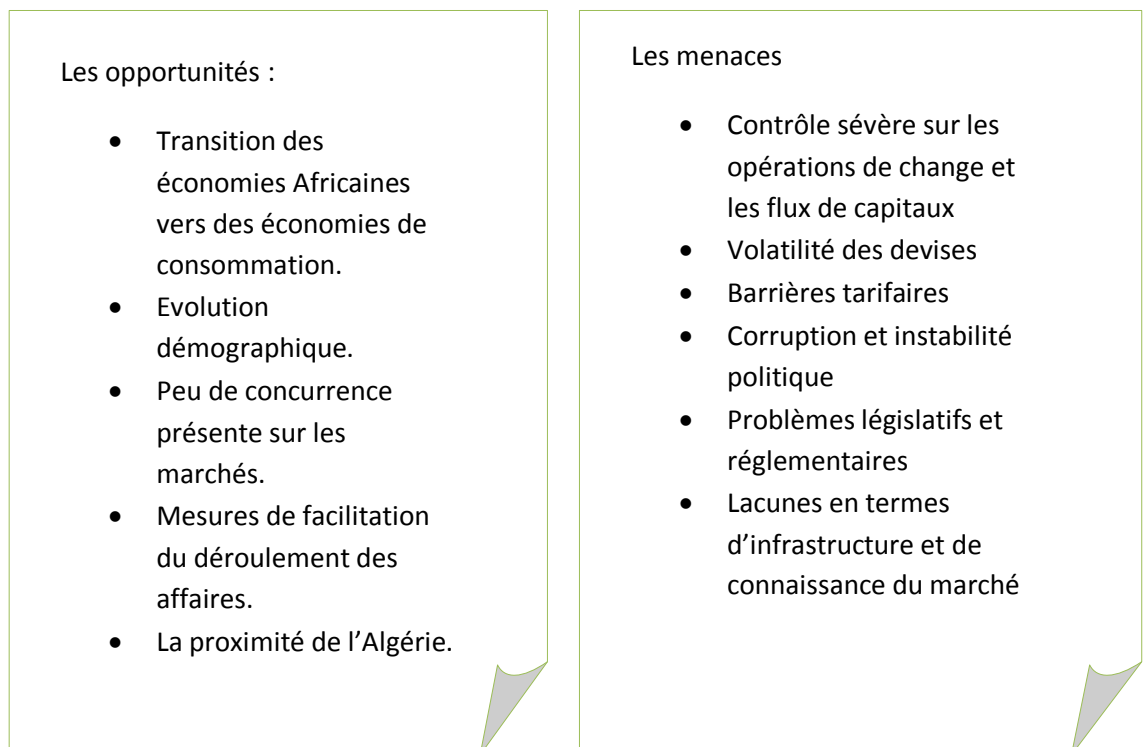
Le marché Européen du verre est un marché porteur étant donné qu'il s'agit d'un produit qui fait partie du quotidien, une demande croissante est donc constatée ce qui constitue une opportunité pour MFG, de plus, les clients européens sont très exigeants en termes de qualité, ce qui est avantageux pour cette entreprise Algérienne qui a axé sa stratégie de développement sur la qualité de ses produits. De plus, les prix de MFG sont compétitifs sur le marché Européen

En revanche, le marché Européen du verre est un marché quasi saturé, la concurrence locale et étrangère détient une grande partie des parts de marché, ces entreprises sont très développées dans le domaine technique, et maîtrisent leurs coûts de production, elles arrivent donc, à être très compétitive, tout cela en plus de leur expérience dans le domaine du verre.

Nous avons également constaté une menace provenant des états Européens, En effet, outre l'accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne, qui a pour but l'exonération des droits de douane, Les états Européens mettent en place des barrières non tarifaires, visant à limiter la présence des produits étrangers sur le territoire Européen.

### 2.3.3 Les opportunités et les menaces de MFG sur le marché Africain

Figure N° 9 : Les opportunités et les menaces de MFG sur le Marché Africain



Source : [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fpc/Documents/secteurs/consumer-business/deloitte\\_consommation-en-afrique\\_juin-2015.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fpc/Documents/secteurs/consumer-business/deloitte_consommation-en-afrique_juin-2015.pdf) consulté le 14/05/2017 à 10h17

Le marché Africain est très porteur. Pour un grand nombre de pays, les économies sont en construction. La population Africaine augmente chaque année et cela constitue une grande opportunité pour MFG étant donné l'augmentation de la demande sur le marché du bâtiment.

De plus la concurrence est restreinte sur les marchés Africains, MFG a donc, la possibilité d'acquérir de grandes parts de Marché, puisqu'ils lui sont à proximité contrairement à ses concurrents européens ou Asiatiques.

En revanche, il existe plusieurs risques sur ces marchés en question, en effet au-delà de la corruption et de l'instabilité politique, ces marchés là présentent un risque réglementaire et législatif important.

De plus, il existe des barrières tarifaires importantes à l'entrée du marché, et des problèmes en relation avec la volatilité des devises.

Malgré la proximité de MFG des marchés africains, Il n'existe pas d'infrastructures permettant le transport de la marchandise à destination.

## **Section 02 : Analyse des résultats et proposition de suggestions**

Cette section aura pour objet le traitement de l'ensemble des données recueillies à l'issu de notre étude portant sur l'analyse des freins rencontrés par les exportateurs Algériens ainsi que les dispositifs mis en place par l'Etat Algérien pour améliorer la situation des exportations et les actions entreprises par les associations nationales pour le soutien des exportateurs , Etape importante avant l'analyse des résultats.

Nous allons dans un premier temps définir notre méthodologie de recherche en expliquant la méthode de recueil de données, ainsi que la méthode de traitement des données recueillis, Par la suite nous allons exposer les résultats de notre analyse et tenter à l'issu de ce travail, d'y apporter modestement des suggestions.

### **1. La méthodologie et démarche de l'étude :**

#### **1.1 Objectifs de l'étude**

La chute soudaine des prix du pétrole en 2016 a engendré une perte de près de 15% des revenus de l'Algérie, et également pour les autres pays membres de l'OPEP.

L'Algérie a exporté 19 milliards de dollars en 2016 contre 26 milliards de dollars en 2015, ce qui a provoqué un déséquilibre dans l'économie algérienne.<sup>1</sup>

Pourtant, l'Algérie est un pays à fort potentiel, doté de secteurs très porteurs pour les exportations hors hydrocarbures, tels que l'agriculture ou l'industrie du verre.

Malheureusement les exportations hors hydrocarbures représentent entre 5% et 6% du total des exportations Algériennes et ce malgré les facilitations mises en place par l'Etat Algérien visant à encourager les exportations.

Le but principal de notre recherche est d'identifier et de comprendre les principales causes d'un taux des exportations hors hydrocarbures aussi faible, en d'autres termes, notre objectif est d'identifier les freins rencontrés à l'export par les entreprises Algériennes et d'analyser l'ensemble des facilitations mises en place par l'Etat Algérien. A l'issue de cette analyse et en nous basant sur l'ensemble des connaissances que nous avons acquises au cours de notre cursus universitaire, nous allons tenter modestement d'apporter des suggestions réalisables et susceptibles d'améliorer la situation des exportations en Algérie.

---

<sup>1</sup> [http://www.elwatan.com/economie/7-milliards-de-dollars-de-perte-pour-l-algerie-en-2016-17-05-2017-345355\\_111.php](http://www.elwatan.com/economie/7-milliards-de-dollars-de-perte-pour-l-algerie-en-2016-17-05-2017-345355_111.php) Consulté le 20/05/2017 à 11h43

Etant l'un des principaux acteurs des exportations Algériennes hors hydrocarbures, notre organisme d'accueil, Mediterranean Float Glass, premier exportateur de verre en Afrique nous a permis de répondre à notre problématique principale qui est la suivante :

**« Quels sont les freins rencontrés par les entreprises Algériennes lors de leur processus d'exportation, et comment y remédier ? »**

Afin de répondre à notre problématique, et de structurer notre travail nous avons émis les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** Les exportateurs Algériens ne maîtrisent pas le métier de l'export, par conséquent, ils rencontrent des difficultés lors du processus d'exportation de leurs produits.

**Hypothèse 02 :** Les freins rencontrés par les exportateurs Algériens résultent de l'environnement macro économique Algérien qui n'offre pas un climat idéal pour les exportateurs.

Pour mener à bien notre recherche, avons opté pour une étude qualitative aussi appelée étude de motivation ou en profondeur, qui, en plus des nombreux séminaires et conférences animées par des professionnels de l'exportation auxquels nous avons assisté, consiste à s'entretenir avec une ou deux personnes afin d'obtenir des informations sur les attentes, les motivations, les images et les autres jugements de valeurs de nos interlocuteurs, et à travers laquelle nous avons obtenu des résultats non quantifiables<sup>1</sup>.

Il existe trois types<sup>2</sup> d'entretiens :

- L'entretien non-directif : Qui consiste à établir une conversation libre et ouverte sur un des thèmes prédéfinis.
- L'entretien directif : Durant lequel l'enquêteur pose des questions précises selon un protocole strict et fixé à l'avance; il contrôle entièrement le déroulement.
- L'entretien semi-directif : Il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien préparé par l'enquêteur. La personne interrogée est guidée par des questions ouvertes qui lui permettent de s'exprimer librement.

Nous avons jugé que le type d'entretien le plus adéquat à notre étude est l'entretien semi-directif. Car même s'il offre une liberté d'expression aux répondants, il nous permet de structurer le déroulement de l'entretien et d'orienter les répondants vers les questionnements principaux permettant d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses de base citées précédemment.

---

<sup>1</sup> GAUTHY-SINECHAL M, VANDERCAMMEN M, *Etudes de marchés : Méthodes et outils*, Editions de Boeck Université, Bruxelles, 3<sup>ème</sup> édition, 2010, PP. 93-94

<sup>2</sup> A.JOLIBERT, P.JOURDAN, *Marketing Research* ; Edition, Dunob ; Paris; 2006; P 19.

## **1.2 Le recueil des données :**

Afin d'obtenir une information complète et objective sur la situation des exportations en Algérie, nous avons interrogé plusieurs personnes jouant un rôle important dans les exportations Algériennes.

Pour ce faire nous avons élaboré un guide d'entretien comprenant 4 axes principaux afin de nous permettre d'établir des liens de cause à effet entre la situation actuelle des exportations Algériennes et des freins rencontrés par les exportateurs, Par la suite notre objectif était d'analyser les facilitations mises en place par l'Etat Algérien visant à apporter des solutions aux problématiques rencontrées par les exportateurs.

### **1.2.1 Nos interlocuteurs :**

Afin de pouvoir répondre à toutes les questions de notre guide d'entretien, nous avons interrogé 8 personnes, travaillant au sein des organismes clés dans le domaine de l'exportation. Ce choix nous a permis d'obtenir une information vérifiée et complète et surtout objective. Nos interlocuteurs occupent des postes importants au sein des organismes/entreprises suivants ;

- Mediterranean Float Glass, entreprise Algérienne exportatrice de verre, qui est notre organisme d'accueil.
- Le Fonds Spécial pour la Promotion des exportations, au sein de la direction générale du commerce extérieur au niveau du ministère du commerce. Le FSPE est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs.
- Housing Bank Algérie, Banque principale de l'entreprise MFG.
- La chambre Algérienne de Commerce (CACI), plus précisément au niveau de la direction de relations extérieures.
- L'association Nationale Algérie Conseil Export (ACE), ayant pour but l'accompagnement des exportateurs Algériens.
- La compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)
- CMA GCM, entreprise de transport maritime, partenaire de MFG.

Nous présenterons ci-dessous, les principaux buts et l'ensemble des détails de chaque entretien :

#### Madame **Saliha Azzaz**

Fonction : Chef de département d'exportation à Mediterranean Float Glass.

Missions : Ses principales missions sont d'assurer le bon fonctionnement des opérations d'exportation, et de manager l'équipe de cadres commerciaux.

Objet de l'entretien : Le but premier de notre entretien avec Madame Azzaz fut d'avoir une meilleure compréhension du fonctionnement du service export au sein de MFG, d'avoir une vue d'ensemble sur le processus et les procédures d'exportation des produits de MFG.

Nous avons, par la suite, orienté nos questionnements vers les freins rencontrés par l'entreprise lors de l'exportation de ses produits vers ses deux marchés principaux : le marché Européen, et le Marché Africain. Ainsi que l'ensemble des solutions adoptées par l'entreprise pour dépasser les freins rencontrés.

Détails : Le 26/04/2017 pour une durée de 45 minutes à Mediterranean Float Glass, Larbâa

#### Monsieur **Abdelatif El Houari**

Fonction : Responsable au sein du Fonds Spécial pour la promotion des exportations (FSPE)

Objet de l'entretien : Notre entretien avec Monsieur El Houari nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement du FSPE et d'avoir une meilleure vision sur ses objectifs et sur son impact sur les entreprises exportatrice.

Cet entretien nous a également permis d'approfondir nos connaissances sur les Difficultés rencontrées par cet Organisme.

Détails : le 09/04/2017 pour une durée de 1h au niveau du Ministère du commerce.

#### Monsieur **Chaou**

Fonction : Responsable des opérations du commerce extérieur au sein de la banque Housing Bank.

Missions : Ses principales missions sont de s'assurer du bon fonctionnement des opérations du commerce international.

Objet de l'entretien : Le but de notre entretien avec Monsieur Chaou a été de comprendre le fonctionnement des opérations de financement du commerce international, et des exportations plus spécialement.

Dans un premier temps, notre entretien a été tourné vers des questions en relation avec les procédures internes de l'entreprise, et de leur rôle dans la satisfaction de leurs clients exportateurs.

Par la suite, nous avons tenté d'analyser la relation entre MFG et la Housing Bank, et d'identifier les facilitations accordées à l'entreprise MFG dans le cadre de ses opérations d'exportation.

Détails : le 23/04/2017 pour une durée de 45 minutes à Housing Bank Dely Brahim

✚ Monsieur **Boualem Terafi** et Monsieur **Abdelkarim Toudert**

Fonction : Chargés d'étude à la direction des relations internationales de la CACI.

Objet de l'entretien : Notre entretien avec Monsieur Terafi et Monsieur Toudert avait pour objectif de comprendre l'importance de la CACI dans le commerce international.

Pour ce faire, nos questions ont été tournées vers le rôle des principales aides à la formation et à la promotion des exportations, et leur impact sur les exportateurs Algériens.

Détails : le 07/05/2017 pour une durée de 1h à la CACI

✚ Monsieur **Khanauba Areslane**

Fonction : Directeur Marketing National de l'entreprise CMA GCM.

Objet De l'entretien : Afin de mener à bien notre étude, nous avons interrogé le directeur de l'entreprise maritime CMA GCM partenaire de MFG dans ses opérations d'exportation.

Notre but était de comprendre le fonctionnement du transport maritime et de ses différents aspects, Il était également question de comprendre le rôle que joue la compagnie maritime dans le bon déroulement des opérations d'exportation.

Détails : le 09/04/2017 pour une durée de 30 minutes, à CMA GCM Bab Ezzouar.

✚ Monsieur **Smail Lalmas**

Fonction : Président de l'association nationale Algérie Conseil Export.

Objet de l'entretien : Afin de déterminer les principaux freins à l'export, il était primordial pour nous, de nous entretenir avec monsieur Lalmas, expert dans le domaine de l'exportation.

Dans un premier temps, notre but était de connaître les objectifs de l'Algérie Conseil Export, et de l'ensemble des actions menées au sein de cet association pour accompagner les exportateurs dans leur démarche vers les marchés étrangers.

Par la suite, nous avons tenté d'énumérer et de comprendre l'ensemble des freins rencontrés à l'exportation par toutes les entreprises Algériennes de service, ou produisant des biens hors hydrocarbures, et d'avoir une vue d'ensemble sur les mesures d'appui aux exportations entreprises par le gouvernement Algérien.

Détails : le 10/05/2017 pour une durée de 45 minutes à ACE.

✚ Madame **Mahi**,

Fonction : Responsable au sein de la CAGEX

Objet de l'entretien : La CAGEX est un organisme d'appui aux exportations, son but principale est d'assurer les opérations d'exportation et d'offrir aux exportateurs une certaine sécurité par rapport à leur clients étrangers.

Le but de cet entretien était d'approfondir nos connaissances sur les objectifs principaux de la CAGEX et son rôle auprès des entreprises exportatrices.

Détails : le 23/04/2017 pour une durée de 45 minutes à la CAGEX dely Brahim

### 1.2.2 Le guide d'entretien :

Notre outil de recueil de données est un guide d'entretien comprenant 4 axes principaux, chaque axe a un objectif bien précis et comporte entre deux et cinq questions ouvertes.

Les questions présentes dans notre guide d'entretien couvrent toutes les informations dont nous avons besoin pour établir notre synthèse qui regroupera les freins les plus fréquemment rencontrés par les exportateurs Algériens, ainsi que les dispositifs mis en place par l'Etat Algérien visant à atténuer les contraintes rencontrées par les exportateurs.

Les différents axes de notre guide d'entretien se présentent comme suit :

#### **Axe 01 : L'importance de la fonction export au sein de Mediterranean Float Glass**

Cet axe comporte deux questions ouvertes portant sur l'importance des exportations dans la stratégie de développement de MFG.

Le but est de comprendre la contribution des exportations sur l'évolution et l'expansion de l'entreprise, et de ce fait, toutes les actions mises en place par l'entreprise visant à augmenter le chiffre d'affaire export et fidéliser les clients étrangers.

Nous visons donc, d'une manière plus générale, à identifier l'impact positif que les exportations pourraient avoir sur l'entreprise Algérienne.

#### **Axe 02 : Le manque de maîtrise du métier de l'export, en tant que freins pour les entreprises Algériennes.**

A travers cet axe qui constitue le cœur de la première partie de notre recherche, nous visons à confirmer ou à infirmer notre première hypothèse qui est la suivante :

« Les exportateurs Algériens ne maîtrisent pas le métier de l'export, par conséquent, ils rencontrent des difficultés lors du processus d'exportation de leurs produits. »

Le but est de savoir si le manque de maîtrise du métier de l'export se fait ressentir au sein des entreprises Algériennes, et de comprendre l'effet de son impact négatif sur les exportateurs.

### **Axe 03 : Le macro environnement des entreprises Algériennes en tant que freins à l'exportation.**

Cet axe constitue le cœur de la deuxième partie de notre recherche, notre but à travers ce dernier est de confirmer ou d'infirmer notre deuxième hypothèse qui est la suivante :

« Les freins rencontrés par les exportateurs Algériens résultent de l'environnement macro économique Algérien qui n'est pas idéal pour les exportateurs. »

Notre but à travers cet axe de notre guide d'entretien est de savoir si l'environnement macro économique Algérien est favorable aux exportations, et donc de savoir si toutes les conditions idéales pour les exportateurs sont réunies.

Il s'agira également, le cas échéant, d'identifier les blocages existants au sein de cet environnement et constituant un frein pour les exportateurs Algériens.

### **Axe 04 : La contribution des actions d'encouragement des exportations mises en place par l'état Algérien, sur l'amélioration de la situation des exportateurs**

Cet axe de notre guide a pour Objet d'identifier les actions mises en place par l'état Algérien pour encourager les exportations Algériennes hors hydrocarbures.

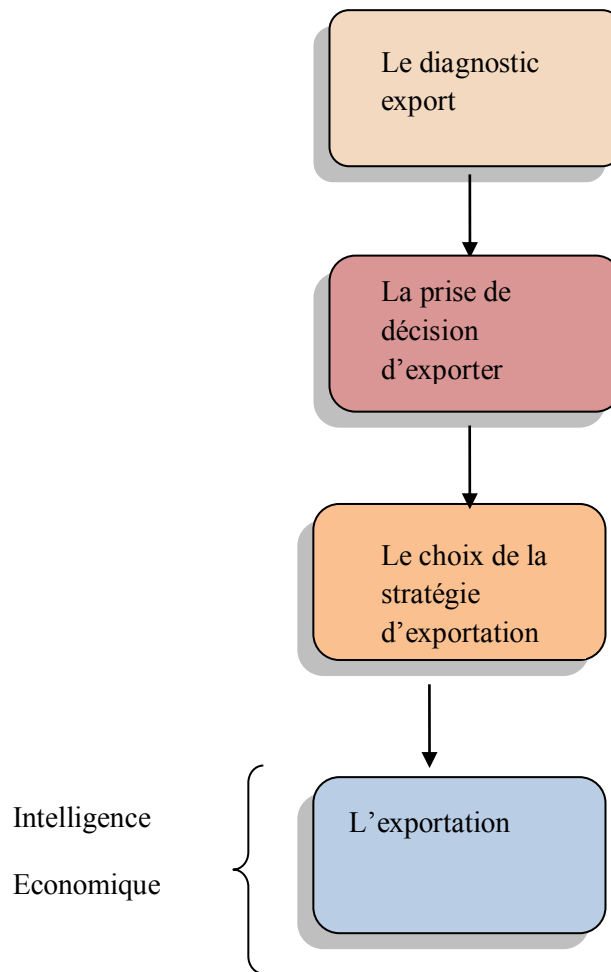
Nous espérons à travers cet axe, comprendre l'impact et la contribution de ces actions entreprises par l'Etat sur l'amélioration de la situation des exportations en Algérie.

Notre but est d'analyser l'impact de ces actions d'encouragement sur l'atténuation des effets négatifs qu'engendrent les freins à l'exportation sur les exportateurs hors hydrocarbures.

## **2. Présentation et analyse des résultats des résultats de l'étude :**

Qu'il s'agisse de PME, ou de grands groupes nationaux, chaque entreprise souhaitant exporter, devrait prendre en considération l'ensemble des freins auxquels elles seront susceptibles de faire face lors de leur processus d'exportation.

Comme expliqué dans la partie théorique de notre mémoire, le processus d'exportation est constitué des étapes suivantes :

**Figure N° 10 : Le processus d'exportation d'un produit.**

Source : Elaboré par nos soins à travers les différentes informations provenant de la partie théorique de notre mémoire

Avant toute décision de conquérir de nouveaux marchés, il est primordial pour un exportateur d'effectuer une analyse de son organisation et de l'environnement dans lequel il souhaite commercialiser ses produits, afin de lui permettre par la suite de diagnostiquer les forces et les faiblesses de son organisation, ainsi que les opportunités et les menaces dans son environnement.

La décision d'exporter concernera l'étude de la clientèle cible et la prospection pour l'entame des négociations. A ce moment, l'entreprise décidera d'orienter une partie ou la totalité de sa stratégie de développement vers l'expansion de son marché.

La stratégie d'exportation constitue un élément primordial lors du processus d'exportation puisqu'elle englobe tous les choix à faire ayant une relation avec les spécificités du commerce international, en comptant le choix du mode de présence sur le marché étranger, le choix du transport adéquat et le choix du mode de paiement le plus avantageux.

Enfin, L'étape opérationnelle constitue la dernière phase du processus d'exportation, durant laquelle l'entreprise est présente sur le marché ciblé et commercialise ses produits, cette étape s'accompagne d'une veille continue, qui permettra une meilleure gestion du risque à l'exportation.

Chaque étape est incontournable pour une entreprise souhaitant commercialiser ses produits sur un marché étranger.

Notre cas d'étude concerne les entreprises Algériennes commercialisant des produits hors hydrocarbures. L'Algérie est un pays Rentier, les exportations des hydrocarbures couvrent, d'une manière écrasante, la totalité des exportations Algériennes. Depuis la chute brutale des prix du pétrole en 2016, l'Algérie a perdu près de 15% de ses revenus, cela a provoqué un déséquilibre dans l'économie nationale.

Contrairement à celles opérant dans le secteur des hydrocarbures, les autres entreprises Algériennes n'exportent pas, ou très peu leurs produits, les exportations hors hydrocarbures représentent entre 5% et 6% de la totalité des exportations comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 18: Les exportations Algériennes entre 2015 et 2017**

U : Million USD

	2015	2016	1 <sup>er</sup> trimestre 2017
<b>Exportations Hors Hydrocarbures</b>	2 063 (5.45%)	1 781 (6%)	471 (5.26%)
<b>Exportations des Hydrocarbures</b>	35 724 (94.55%)	27 102 (94%)	8 469 (94.74%)
<b>Total des exportation</b>	37 787	28 883	8 940

Source : Conseil National de l'information Statistique

Le tableau ci-dessus expose clairement la situation des exportations en Algérie depuis la chute des prix du pétrole. Cette répartition des exportations Algériennes provoque un réel déséquilibre et une dépendance totale vis-à-vis des hydrocarbures.

C'est en partant de ce fait que nous avons choisi de travailler sur l'analyse du processus d'exportation d'un produit Algérien Hors Hydrocarbures, Cette analyse a pour but de nous permettre d'identifier les causes réelles provoquant ce déséquilibre dans la répartition du type des exportations Algériennes.

Pour ce faire, notre étude consiste à identifier les freins les plus fréquemment rencontrés par les exportateurs Algériens commercialisant des produits hors hydrocarbures et à les analyser en prenant en considération toutes les actions de soutien mises en place par l'Etat Algérien visant à booster les exportations hors hydrocarbures

Nous avons effectué notre enquête auprès de notre organisme d'accueil « Mediterranean Float Glass » qui occupe la huitième place, parmi les entreprises Algériennes exportatrices de produits hors hydrocarbures.

Par ailleurs, et pour avoir une vision plus objective dans nos résultats, nous avons également effectué notre enquête auprès de spécialistes cités ci-dessus, ayant une relation directe avec les autres entreprises Algériennes exportatrices.

Avec l'appui de nos nombreuses lectures d'Articles économiques d'actualité, des conférences portant sur les exportations Algériennes, ainsi que celui de notre enquête, nous avons synthétisé nos résultats en trois parties principales : Le diagnostic export, L'absence de stratégie de développement des exportations Algériennes, et le manque de communication.

Chaque partie analyse un problème majeur rencontré par les exportateurs Algériens et qui engendre plusieurs freins à l'export, en prenant en considération les actions mises en place par l'Etat Algérien pour la résolution du problème en question.

## **2.1 Le diagnostic export :**

Le diagnostic export est l'étape la plus importante à effectuer en amont. Le diagnostic établi doit être complet, c'est-à-dire qu'il doit prendre en considération l'ensemble des départements de l'entreprise ainsi que la corrélation existante entre chaque département.

C'est à travers les résultats obtenus par le diagnostic export, que l'entreprise décide d'exporter, et établit clairement sa stratégie sur les marchés étrangers.

Nous avons constaté à travers notre enquête que cette notion du diagnostic export, qui est pourtant décisive de l'avenir d'un exportateur, n'existaient pas ou très peu au sein des entreprises Algériennes.

Nous allons dans un premier temps identifier les nombreux freins rencontrés et ayant une relation directe avec l'étape du diagnostic export, pour venir par la suite analyser les actions mises en place par l'Etat Algérien pour y remédier.

### **2.1.1 Les freins engendrés :**

#### **2.2.1.1 La négligence de l'étape du diagnostic export :**

Lors de notre enquête nous avons relevé un problème majeur qui est la négligence du diagnostic export de la part des exportateurs Algériens.

En effet, les exportateurs n'accordent que très peu d'importance au diagnostic export dans leur démarche de prise de décision, généralement pour des raisons de coûts.

En d'autres termes, certains exportateurs n'effectuent pas une analyse complète, leur diagnostic demeure superficiel, c'est-à-dire, qu'il n'explore pas les profondeurs de chaque anomalie détectée.

Ces anomalies sont souvent détectées lors de l'élaboration du diagnostic interne, et ont donc une relation directe avec les capacités de l'entreprise à exporter.

Pourtant, beaucoup d'exportateurs Algériens en subissent les conséquences et constatent une plus grande perte due à leurs échecs sur les marchés étrangers.

Ces échecs résultent automatiquement d'une mauvaise appréhension des marchés cible ou d'une surestimation des capacités de l'entreprise.

### **2.2.1.2 Le manque de qualification des ressources humaines :**

Notre entreprise d'accueil, Mediterranean Float Glass, est une entreprise qui a opté pour l'externalisation de ce service. En effet MFG a établi un diagnostic export complet avant son lancement dans l'exportation de ses produits. Cela lui a permis d'évaluer ses chances de succès sur les marchés étranger et d'avoir une bonne maîtrise des besoins de sa clientèle cible.

En revanche les résultats du diagnostic export ont permis de constater un manque de ressource humaine qualifiée au métier de l'exportation.

Au-delà du fait de maîtriser les besoins de ses consommateurs, l'entreprise exportatrice doit avoir à sa disposition les compétences humaines nécessaires et qualifiée afin de mener à bien ses opérations.

Au sein de MFG la ressource humaine qualifiée dans le domaine de l'export est estimée à uniquement 10% de l'effectif total. Le service concerné par cette qualification est le service commercial.

Malgré cela, MFG a décidé de pénétrer les marchés étrangers qu'elle ciblait, ce décalage provoque une lenteur des procédures, et une mauvaise maîtrise des coûts, puisque les départements : Logistique et Finance et comptabilité, présentent une très faible qualification dans le domaine de l'export.

### **2.2.1.3 La corrélation entre chaque département de l'entreprise :**

Mediterranean Float Glass n'est pas la seule entreprise concernée par le manque de qualification de son effectif dans le domaine de l'exportation.

Nous avons constaté que les tâches des entreprises algériennes étaient Mutuellement Exclusives et Communément Exhaustives (MECE). C'est-à-dire, que même si certaines entreprises effectuaient le diagnostic de chacun de ses départements, elles omettaient souvent un facteur important qui se traduit en une bonne corrélation entre les départements. Cette entente et coordination permettent une fluidification des procédures.

Ce facteur au sein des entreprises Algériennes, provoque un déséquilibre entre ses départements et les rendent moins compétitives en termes de qualité de service.

## **2.1.2 Les actions mises en place par l'Etat Algérien et les associations nationales :**

### **2.2.1.4 La Chambre Algérienne de commerce au cœur de la formation :**

Au-delà de l'information et de la promotion du commerce international, la formation est l'un des axes le plus important dans sa stratégie de développement des exportations de la CACI.

En effet, la CACI propose une formation Metex (aux métiers de l'export) cette formation est assurée par des professionnels du domaine de l'exportation. Cette formation de haut niveau est constituée de neuf modules primordiaux.

Son but est de permettre aux intéressés d'avoir la capacité d'analyser et de mieux pénétrer de nouveaux marchés étrangers.

Cette formation est en collaboration avec les chambres de Commerce et d'Industrie et l'appui de l'Ecole Supérieure Algérienne des Affaires (ESAA).

En plus de son contenu très enrichissant, cette formation permet aux exportateurs d'avoir plus de crédibilité aux yeux des clients étrangers.

Afin de rendre cette opportunité plus accessible pour les exportateurs, le fonds spécial pour la promotion des exportations, département de la direction général du commerce extérieur au sein du ministère du commerce, prend en charge la formation proposée par la Chambre Algérienne de Commerce à hauteur de 80% de son montant total.

Bien qu'enrichissante et prometteuse, cette formation s'adresse uniquement aux chefs d'entreprises. Elle n'est malheureusement pas diversifiée et n'est pas consacré aux multiples acteurs du département export au sein de l'entreprise.

### **2.2.1.5 L'apport d'Algérie conseil export :**

Algérie conseil export est une association nationale constituée d'experts qui s'engagent à encadrer les entreprises Algériennes désireuses de se lancer à l'international. Pour ce faire ACE ambitionne à regrouper le corps des conseillers et de formateurs dotés d'une expertise diversifiée dans différents métiers de l'export.

Algérie Conseil Export oriente les entreprises vers des conseillers pour réaliser le diagnostic export et a partir des données obtenues par la prospection effectuée par les équipes d'ACE, Les experts de l'association effectuent une qualification approfondie sur la crédibilité, la solvabilité et les compétences techniques des prospects ou contacts.

L'équipe ACE intervient également à plusieurs niveaux et effectue le suivi commercial à partir des listes de prospects/clients de leurs bases de données.

Par ailleurs, L'association Algérie Conseil Export accompagne également les entreprises dans la négociation des différents aspects du contrat avant la finalisation, les différentes clauses du contrat peuvent être analysées par un fiscaliste, un juriste et une équipe d'experts.

Algérie Conseil Export a donc, pour but l'accompagnement des clients exportateurs dans le choix de leurs marchés cibles et dans leur pénétration des marchés en question. Cependant, les exportateurs Algériens demeurent insensible à cet étape coûteuse certes, mais incontournable pour une bonne performance à l'international.

## **2.2 L'absence d'une stratégie de développement des exportations en Algérie :**

Une stratégie de développement permettrait de neutraliser l'ensemble des « points noirs » que rencontre l'exportateur Algérien, cette stratégie de développement devrait s'articuler autour de quatre axes principaux :

- Quoi exporter ? Il s'agira de répondre à cette question en étudiant les disponibilités et le potentiel à recenser pour alimenter la stratégie d'exportation.
- Pour qui exporter ? En étudiant les marchés cibles intéressants pour l'Algérie. Par exemple, Le marché Africain est un marché porteur pour les exportateurs Algériens, étant pratiquement vierge dans un bon nombre de secteurs, à proximité géographiquement et culturellement.
- Comment exporter ? En étudiant la politique de logistique et de transport, les maîtriser afin qu'ils répondent aux besoins des exportateurs, Etudier l'accompagnement des exportateurs vu la concurrence rude entre pays.

Les réponses données à chacun de ces trois axes permettraient à l'Etat Algérien de cibler ces actions pour les rendre efficaces.

### **2.2.1 Les freins engendrés :**

Les conséquences de cette absence de stratégie de développement des exportations se fait ressentir par les exportateurs à travers divers freins rencontrés lors des opérations d'exportation comme suit

#### **2.2.1.1 Le manque d'infrastructures :**

Afin que l'opération d'expédition se déroule convenablement, il est important que l'état exportateur dispose d'infrastructures adéquates.

Au-delà de la difficulté d'accès au port et à l'aéroport Algérien, nous avons constaté la – quasi- inexistence de plateformes logistiques en Algérie, pourtant indispensables.

En effet, La structure portuaire, notamment celle du port d'Alger ne permet pas à de grands exportateurs, ou aux exportateurs de marchandise lourde et volumineuse d'effectuer une expédition de la totalité de certaines commandes.

Mediterranean Float Glass est une entreprise qui rencontre ce problème au quotidien, et qui se voit obligée d'effectuer deux transferts au lieu d'un seul, cela lui fait perdre en crédibilité devant ses clients étrangers puisque cela impacte directement sur ses délais de livraison.

### **2.2.1.2 Lenteur des procédures administratives :**

Ce phénomène est observé dans plusieurs secteurs en Algérie, mais dans le domaine de l'export cela découle directement d'une autre problématique qui est la suivante : L'absence de synergie entre les acteurs économiques chargés de l'export, et l'insuffisance de moyens humains spécialisés et compétents à tous les niveaux de la chaîne des exportations hors hydrocarbures (Institutionnel administratif, auxiliaire à l'export)

Les entreprises exportatrices comme Mediterranean Folat Glass ont généralement été confrontés à ce frein au niveau des ports, où, par manque de compétences, les transporteurs de l'entreprise se sont vus retarder l'heure de l'expédition de la marchandise pour une vérification douanière trop lente.

Ce facteur constitue un frein important puisqu'il impacte directement sur le bon déroulement des opérations d'exportation, et notamment en termes de délais.

### **2.2.1.3 Instabilité des lois et de la réglementation Algérienne :**

Plusieurs entreprises Algériennes perdent en crédibilité face à leur clientèle étrangère en raison de l'instabilité des lois et de la réglementation.

L'entreprise SIM opérant dans le secteur alimentaire en Algérie est un exemple des conséquences qu'engendre ce frein. En effet l'entreprise a vu ses exportations diminuer après la décision de l'état Algérien d'interdire les produits dont les matières premières sont subventionnées, à l'exportation.

Cette décision fut tellement soudaine, dans un environnement où la concurrence est rude, que l'entreprise a perdu en crédibilité devant ses clients étrangers.

De plus, et d'une manière générale Sur le plan réglementaire, il y a une mauvaise interprétation des lois de la part des acteurs économiques. Ce qui confirme le fait que la situation réglementaire et légale en Algérie constitue un frein majeur aux exportations.

Une entreprise ambitionnant de développer une stratégie d'exportation, de conquérir de nouveaux marchés et de gagner en notoriété doit évoluer dans un environnement stable, surtout sur le plan réglementaire, puisque cela constitue un facteur importante dans son activité

#### **2.2.1.4 Le système Bancaire Algérien :**

Afin d'accompagner ses actions commerciales dans sa conquête de nouveaux marchés étranger, l'exportateur collabore en permanence avec un maillon important et incontournable pour la perception des règlements de ses clients étranger, cette partie est la banque.

La banque peut avoir un impact important sur le bon déroulement des opérations d'exportation de son client, cet impact peut être positif, c'est-à-dire que la banque peut contribuer à la simplification de l'opération de paiement, tout comme il peut être négatif et entraîner des conséquences lourdes pour l'exportateur.

Le système Bancaire Algérien n'est pas adapté pour les exportateurs, ce dernier est la cause de plusieurs freins rencontrés par les entreprises Algériennes comme suit :

##### **a. L'absence des banques Algériennes a l'étranger :**

Il est primordial pour une entreprise de se faire accompagner par sa banque de même nationalité sur les marchés étrangers et ce pour plusieurs raisons dont les suivantes :

- Assurer à l'entreprise Algérienne une plus grande sécurité notamment par rapport au risque pays.
- Assurer à l'entreprise Algérienne une plus grande flexibilité dans ses opérations de transfert.
- Assurer à l'entreprise un accompagnement complet, et appuyer sa crédibilité auprès de ses clients étrangers.

Les exportateurs Algériens se retrouvent freinés dans leurs opérations d'exportation et d'investissement dans les pays étrangers, notamment dans les grandes villes africaines, car la plupart des entreprises exportatrices ou ayant l'ambition d'exporter, visent les pays africains étant donné leurs marchés porteurs pour les produits Algériens.

Cette problématique entraîne une lenteur par rapport aux transferts monétaires, et une certaine dépendance vis-à-vis des banques étrangères.

Cela engendre également, une certaine insécurité, qui devrait être couverte par un mode de paiement sécurisé tel que la lettre de crédit irrévocable et confirmée.

Mais l'exportateur Algérien est souvent nouvel entrant sur les marchés étrangers, et n'est pas toujours en position de force lors de ses négociations, il ne peut donc pas imposer toutes ses conditions à ses clients étrangers.

b. Lenteur des procédures bancaires :

Malheureusement, et pour beaucoup d'entreprises telles que Mediterranean Float Glass, beaucoup de problèmes se posent au niveau des procédures bancaires.

En effet, les banques mettent beaucoup de barrières aux exportateurs au début de leurs démarches, c'est-à-dire lors de l'ouverture d'un compte export.

Il est très difficile, pour une petite entreprise n'ayant pas la renommée de Cevital par exemple, d'effectuer cette démarche.

Ce facteur affecte, bien évidemment, négativement l'entreprise candidate à l'exportation et décourage totalement les entreprises Algériennes.

Une fois cette difficulté dépassée, et que l'exportateur a réussi à ouvrir son compte export auprès de sa banque, la seconde barrière se trouve dans la lenteur des procédures bancaires.

Le traitement d'une lettre de crédit par exemple, prend énormément de temps et provoque un décalage dans l'opération d'exportation, ce qui n'est pas à l'avantage des exportateurs Algériens.

c. Le financement des opérations d'exportation :

Il existe différents types de financement à moyen terme des opérations d'exportation dans tous les pays pratiquant l'économie de marché, tels que :

- L'affacturage : Qui consiste à assurer le recouvrement d'une créance par un factor, qui est un garant de l'entreprise. Le Factor règle les créances client pour permettre à l'entreprise de ne pas manquer de liquidité.
- L'escompte : Il s'agit d'une ligne de financement accordée à l'exportateur mais limitée par un plafond à ne pas dépasser.

Ces techniques de financement, qui pourraient encourager les exportateurs Algériens ne sont pas pratiquées en Algérie.

Ceci constitue également un frein considérable au développement des exportations Algériennes

## **2.2.2 Les actions mises en place par l'Etat Algérien et les associations nationales :**

### **2.2.2.1 Le port commercial de Cherchel en construction :**

Le projet de construction du port sur le site d'El Hamdania à Cherchell (wilaya de Tipasa) est destiné au transport de marchandises, il est considéré comme étant parmi les plus grands projets en cours en Algérie, car devant constituer un pôle de développement économique d'importance avec un raccordement aux réseaux ferroviaire et aux autoroutes l'habilitant et donc aux échanges commerciaux avec l'Afrique.

Il s'agit d'un accord stipulant la création d'une société de droit algérien composée du Groupe public des services portuaires et des deux compagnies chinoises, qui sont CSCEC (China state construction corporation) et CHEC (China harbour engineering company).

Cette structure comptera 23 terminaux, d'une capacité de traitement de près de 6,5 millions de containers/an, avec 25 millions de tonnes/an de marchandises, en plus d'une zone logistique de 2.000 hectares.<sup>1</sup>

Cette initiative de la part de l'Etat Algérien est susceptible d'Améliorer la situation des exportateurs Algériens quant au manque d'infrastructures portuaires, cependant le manque de plateformes logistiques constitue toujours un frein à l'exportation.

### **2.2.2.2 Le circuit vert**

Il s'agit d'un mécanisme de facilitation des opérations de dédouanement des marchandises en rationalisant le contrôle douanier et minimisant l'intervention humaine dans les procédures de dédouanement par l'exploitation des techniques modernes de gestion de risque, d'accélération des procédures, et de fluidité des opérations du commerce extérieurs<sup>2</sup>

Ce mécanisme a largement fait ses preuves auprès des exportateurs Algériens qui constatent une certaine souplesse dans leurs opérations d'expédition.

### **2.2.2.3 Facilitations fiscales :**

L'état Algérien a mis en place un dispositif fiscal s'appliquant aux opérations de vente et les services destinés à l'exportation qui se traduit en :

- a. l'exonération permanente de l'impôt sur les bénéfices des sociétés IBS et suppression de la condition de réinvestissement de leurs bénéfices ou leurs revenus<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20161013/90831.html> Consulté le 17/05/2017 à 00h13

<sup>2</sup> Ali Bey Nasri ; Conférence à HEC Alger ; Les exportations en Algérie, Etat des lieux ; Avril 2017 ; Alger.

<sup>3</sup> Article 138 du code des impôts directs et taxes assimilées modifié par l'Article 06 de Loi de Finances pour 2006

- b. L'exclusion de la base imposable (le montant des opérations de ventes, de transport ou de courtage portant sur des objets ou des marchandises destinés directement à l'exportation, y compris toutes les opérations de processing ainsi que les opérations de traitement pour la fabrication de produits pétroliers destinés directement à l'exportation) de la taxe sur l'activité professionnelle TAP du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation<sup>1</sup>
- c. La suppression du versement forfaitaire Cette exonération s'applique au prorata du chiffre d'affaires réalisé en devises.<sup>2</sup>

#### 2.2.2.4 Le contrôle de change :

Des avantages sont accordés aux exportateurs concernant les délais de transfert des recettes d'exportation et la rétrocession des montants d'exportation en devises<sup>3</sup>.

En effet, les délais de rapatriement des devises est fixé à un délai de 120 jours<sup>4</sup>, de plus la rétrocession des recettes d'exportation est répartie selon les pourcentages suivants<sup>5</sup> :

- 50% du montant en compte dinars ;
- 30 % du montant en compte devise personne morale ;
- 20% du montant en compte devise intitulé exportateur (qui peut être utilisé à la discrétion de l'exportateur et sous sa responsabilité).

#### 2.2.2.5 L'offre de service de la CAGEX :

La compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations a pour mission d'encourager et de promouvoir les exportations Algériennes en dehors des hydrocarbures et de garantir les ventes à crédit au profit des opérateurs économiques activant sur le marché national.

<sup>1</sup> Article 220-3 du code des impôts directes et taxes assimilées

<sup>2</sup> (Article 209-3 C I D abrogé par l'Art 13 de la L F 2006.

<sup>3</sup> <http://www.bank-of-algeria.dz/>, consulté le 18/05/2017 à 13h43

<sup>4</sup> L'article 11 du règlement de Banque d'Algérie n°91-13 du 14 Août 1991 relatif à la domiciliation des exportations hors hydrocarbures et l'article 31 du règlement n°95 -07 du 23 Décembre 1995 modifiant et remplaçant le règlement n°92-04 du 22 Mars 1992 relatif au contrôle des changes

<sup>5</sup> l'article 19 du règlement de la Banque Algérie n°91-13 du 14 Août 1991 relatif à la domiciliation des exportations hors hydrocarbure et l'art30 du règlement n°95-07 du 23-12-1995 modifiant et remplaçant le règlement n°92-04 du 23-03-1992 relatif au contrôle des changes et l'instruction n°03-98 du 21 Mai 1998 complétant

- l'instruction n°07-2002 du 26 Décembre 2002 modifiant les dispositions de l'instruction 22-94 du 12 Avril 1994 modifiée, fixant le pourcentage des recettes d'exportation hors hydrocarbures et produits miniers ouvrant droit à l'inscription au (x) compte (s) devises des personnes morales

La CAGEX propose une assurance pour les exportateurs comme suit :

- Assurance des investissements : Il s'agit d'une assurance contre les risques politiques au profit de tout investisseur de droit Algérien qui souhaiterait investir à l'Étranger.
- Assurance crédit documentaire : Qui permet de garantir les risques liés à l'insolvabilité ou la carence de paiement de la part de la banque émettrice de la lettre de crédit.
- Recouvrement de créances : qui permettrait d'éviter la phase d'entrée en contentieux du créancier avec son débiteur.
- L'assurance crédit préfinancement : qui garanti les contrats d'exportation assortis d'un préfinancement.
- L'assurance crédit acheteur : qui garantit les contrats d'exportation assorti d'un crédit acheteur.

### **2.3 Le manque de communication :**

L'un des soucis majeurs, freinant les exportations Algérienne, est le manque de communication.

Les entreprises Algériennes ne sont pas assez informées de l'existence et du contenu des dispositifs visant à encourager les exportations et donc aux avantages qui leurs sont accordés. Par conséquent, l'entreprise Algérienne n'a pas la culture de l'exportation et n'ose pas s'aventurer sur les marchés étrangers.

Pourtant un bon nombre d'organismes visent à faciliter les opérations d'exportations Algériennes puisque cela constitue un enjeu majeur pour l'économie du pays.

Le manque de communication se fait également ressentir au niveau de l'application de la loi et des réglementations Algériennes par les fonctionnaires des administrations Etatiques, en effet beaucoup d'exportateurs sont confrontés à des difficultés lorsqu'il s'agit d'accéder aux avantages qui leurs sont accordés.

#### **2.3.1 Les avantages accordés aux exportateurs :**

Les exportateurs ont l'avantage de pouvoir bénéficier d'un accompagnement complet, tant pour la communication et la pénétration d'un marché étranger, que pour l'assurance des opérations d'exportation par la CAGEX par exemple comme cité précédemment.

La CAGEX assure également les participations aux foires sur les marchés étrangers. Malheureusement les entreprises Algériennes n'ont pas conscience de l'enjeu que représentent les foires internationales.

Par ailleurs la CACI a également pour objectif de promouvoir les opérations d'exportation, son but est d'informer les entreprises Algériennes à travers des séminaires et des publications. La chambre Algérienne de commerce a également mis en place une vitrine des produits Algériens des entreprises exportatrices à travers un site internet spécialisé.

De plus, le FSPE, en plus du remboursement accordé aux exportateurs désirant bénéficier de la formation de la CACI, bénéficient de la prise en charge de remboursements au titre de participation aux foires et aux expositions à l'étranger.

Le FSPE permet également une couverture des coûts afférents au transport, au transit des échantillons, à la location d'emplacement d'exposition et aux frais de publicité spécifiques à la manifestation.

### **3. Suggestions apportées :**

Après avoir effectué une analyse de l'ensemble des freins les plus fréquemment rencontrés par les exportateurs Algériens, nous avons pu obtenir une vision globale et détaillée de la situation actuelle des exportations.

A travers cela, et grâce à l'ensemble des connaissances théoriques que nous avons acquises durant notre cursus universitaire, nous avons tenté modestement d'apporter des suggestions que nous avons jugées envisageables pour certains facteurs contribuant à freiner les exportations Algériennes.

Pour ce faire, nous nous sommes également inspirés de nombreuses lectures portant sur la même thématique que la nôtre et concernant d'autres pays ayant plusieurs points en commun avec l'Algérie, tels que la Tunisie et le Maroc.

Nous avons également assisté à de nombreuses conférences animées par des professionnels de l'exportation tel que Monsieur Ali Bey Nasri, Président de l'Association Nationale des Exportateurs Algériens, et qui propose, lors de ses débats concernant les exportations, un Benchmarking sur nos deux pays voisins, le Maroc et la Tunisie.

Nous avons structuré nos propositions de la manière suivante :

#### **3.1 Améliorer l'offre de formation proposée :**

La Chambre Algérienne de commerce propose des formations très intéressantes, permettant aux chefs d'entreprises d'avoir de solides connaissances sur les exportations, et les techniques de pénétration des marchés étrangers.

Mais cette formation reste très théorique, et ne prend pas en considérations les paramètres existants sur le terrain, ce qui n'est pas avantageux pour les intéressés.

Nous proposons modestement, de diversifier les formations apportées par la CACI, de sorte à ce qu'elle puisse toucher l'ensemble des acteurs du commerce international, et d'intégrer à ces formation un coté pratique, caractérisés en études de cas, par exemple.

Chaque acteur concerné par les exportations a son importance au sein de l'entreprise, donc chaque acteur, ou département de l'entreprise, concerné par les exportations, pourrait avoir accès à une formation spécialisée dans son domaine d'activité comme suit :

- a) Une formation pour les négociateurs, responsables de conclure des contrats avec les clients étrangers, cette formation portera essentiellement sur les techniques de négociation internationale, sur les différentes cultures existantes dans le monde des affaires, et sur l'aspect juridique et plus spécialement contractuel.
- b) Une formation spécialisée pour les logisticiens, cela permettra aux concernés de mieux maîtriser les coûts et les délais à l'international.
- c) Une formation pour les financiers qui leurs permettront de mieux maîtriser les techniques de paiement internationales.
- d) Une formation pour les commerciaux, pour améliorer leurs relations avec les clients étrangers, ainsi que d'avoir des connaissances en techniques de négociation.

Chaque formation proposée permettra également une meilleure coordination entre les départements de l'entreprise.

### **3.2 L'importance du diagnostic export :**

Le diagnostic export constitue un enjeu majeur, puisque c'est sur cette base que l'avenir d'une entreprise sur un marché étranger se construit. Il est donc primordial que les entreprises Algériennes établissent un diagnostic export avant d'explorer de nouveaux marchés afin de maximiser leurs chances de réussite.

Pour cela, nous avons modestement proposé deux actions principales comme suit :

#### **Action 01 : La sensibilisation**

A travers cette action qui se traduira en séminaires, ou en formations de courte durée, ou en publications (le CACI a recours à ces moyens pour informer les entreprises Algériennes des facilités accordées aux exportateurs).

Ces journées d'information porteront sur l'importance du diagnostic, ils viseront à sensibiliser les entreprises Algériennes sur les risques encourus lors de la conquête de nouveaux marchés étrangers sans avoir recours au diagnostic export.

Cette action vise clairement à intégrer la notion de diagnostic comme étant une étape très importante lors du processus d'exportation.

**Action 02 : La prise en charge partielle**

Les entreprises Algériennes omettent souvent l'étape du diagnostic export en raison de coûts. Pour cela, nous avons modestement pensé qu'il serait intéressant pour l'état Algérien d'intégrer la prise en charge partielle du diagnostic export par des organismes d'appui aux exportations tels que le FSPE.

**3.3 La mise en place d'une stratégie de développement des exportations Algériennes :**

L'entreprise candidate à l'export, doit évoluer dans un environnement où l'accès aux exportations est facilité, cet environnement est principalement l'Etat de résidence.

Les exportateurs Algériens font face à beaucoup de contraintes liées à une absence de stratégie de développement des exportations, cette stratégie dont le champ d'application devrait toucher les administrations étatiques, les banques nationales et les infrastructures comme nous avons modestement suggérer ci après :

- La mise en place de structures adéquates, et plus précisément de plateformes logistiques qui permettraient aux entreprises d'externaliser la fonction logistique, et ainsi avoir une meilleure maîtrise sur ses coûts et sur ses délais.  
Les plateformes logistiques donneraient aux entreprises Algériennes plus de flexibilité et plus d'options possibles pour produire plus en Algérie, ce qui constituera une première étape avant de songer à l'exportation.
- La formalisation des mesures concernant l'assouplissement des procédures administratives, et ce, au niveau des administrations étatique ou au niveau des institutions financières, ce encouragerait les entreprises Algériennes à exporter.
- L'ouverture d'Agences bancaires dans les pays étrangers, et ce, en établissant une liste des pays potentiellement clients pour les produits Algériens, et en s'établissant dans un premier temps au niveau des grandes villes Africaines qui constituent un marché très porteur pour l'Algérie.

**3.4 L'union des exportateurs Algériens :**

Nous avons remarqué, tout au long de notre étude, que MFG, filiale du grand groupe Cevital avait une certaine facilité à affronter les contraintes et les problématiques rencontrées par toutes les entreprises Algériennes, et ce grâce à sa solvabilité financière et à sa taille et sa renommée, c'est à partir de là que nous avons eu l'idée de la présente suggestion.

Les entreprises Algériennes ont l'envie et la motivation d'explorer de nouveaux marchés, mais elles se retrouvent souvent impuissantes face aux contraintes qu'elles rencontrent à cause de leurs tailles.

En effet, les exportateurs Algériens se retrouvent souvent en position de faiblesse lorsqu'il s'agit de faire face aux administrations Algériennes ou encore aux coûts qu'elles doivent supporter pour leurs différentes opérations.

Nous proposons modestement l'union des exportateurs Algériens ou des entreprises Algériennes désireuses d'exporter, cette union leur permettront d'être en position de force devant les contraintes macro économiques souvent rencontrées, et par rapport à l'économie des coûts que cela pourrait engendrer lors de leurs exportations groupées.

### **3.5 Le développement d'une stratégie de communication :**

La CACI a pour objectif d'informer les entreprises Algériennes quant aux facilitations accordées par l'Etat Algériens visant à encourager les exportations.

Et ce en organisant des séminaires, ou à travers diverses publications ou encore en mettant en place une vitrine virtuelle exposant l'ensemble des produits Algériens.

Etant donné que les exportations constituent aujourd'hui un enjeu majeur pour l'Economie Algérienne jusqu'ici rentière. Nous avons modestement pensé qu'il était important d'employer des mesures « agressives » pour l'information des entreprises Algériennes. Pour ce faire, nous avons modestement suggéré ce qui suit :

- Aller à la rencontre des entreprises pour les informer. Les entreprises Algériennes sont souvent mal informées ou ne le sont pas du tout, car elles n'ont pas accès à l'information.  
A cet effet, nous avons modestement suggéré d'établir une liste des secteurs les plus porteurs en Algérie et sujets aux exportations, cette liste recensera les entreprises prioritaires pour qui la CACI emploierait des mesures spéciales visant à mieux transmettre le message à communiquer.
- Avoir recours à d'autres moyens de communication, tels que le Mailing, ou l'envoi de courrier pour informer les entreprises ou les inviter à assister aux divers séminaires organisés par la CACI dans le cadre des exportations.

### **Conclusion du Chapitre 03 :**

Mediterranean Float Glass est une entreprise Algérienne ayant pour but une expansion internationale, malgré les difficultés rencontrées lors de son processus d'exportation.

Ces freins en question ont un impact direct sur l'ensemble des sociétés Algériennes exportatrices, et plus spécialement les petites entreprises.

A travers ce chapitre nous avons pu analyser l'ensemble des freins les plus fréquemment rencontrés par les entreprises Algériennes à l'export, nous avons également tenté d'identifier leurs principales causes ainsi que les mesures prises par l'Etat Algérien et par les associations nationales encourageant l'export, visant à encourager les exportations.

Enfin, Nous avons modestement tenté, à travers l'étude que nous avons menée et en nous basant sur les connaissances théoriques que nous avons acquises durant notre cursus universitaire, de proposer des suggestions réalisables visant à Améliorer la situation des exportations en Algérie

# Conclusion Générale

## Conclusion générale :

A l'issue de l'étude que nous avons menée nous avons constaté que le processus d'exportation est composé de quatre étapes importantes. La première qui représente le point de départ de chaque exportateur, il s'agit du diagnostic export grâce auquel l'exportateur évalue ses chances de réussite sur un marché étranger et à travers lequel il prend des mesures correctives au sein de son organisation ou dans sa stratégie internationale pour maximiser ses chances de conquête d'un nouveau marché étranger.

Après avoir diagnostiqué son entreprise et confirmé ses capacités à exporter, l'exportateur prend une décision importante qui englobe le choix final de son marché cible selon lequel il établira sa stratégie « marketing », élément clé pour la réussite d'un produit sur un marché étranger.

Enfin, pour passer à l'étape opérationnelle l'exportateur définit sa stratégie à l'international, cette stratégie définira son mode de présence sur le marché étranger, il est possible d'opter pour une présence commerciale, ou bien pour une présence industrielle ou encore pour une distribution directe. Une fois sur le marché étranger, l'entreprise exportatrice pratique une veille courante, indispensable à une bonne gestion des risques export.

Le but de notre étude est d'identifier les freins auxquels font actuellement face les exportateurs nationaux lors du processus d'exportation, ces freins ne concernent pas les risques auxquels l'entreprise Algérienne pourrait faire face sur le marché étranger mais bien les freins l'empêchant d'accéder au marché en question.

Pour mener à bien notre recherche nous avons émis deux hypothèses de départ à notre problématique : « **Quels sont les freins rencontrés par les entreprises Algériennes lors du processus d'exportation, et comment y remédier ?** », à travers cela nous avons obtenu les résultats suivants :

**Hypothèse 01** : Les exportateurs Algériens ne maîtrisent pas le métier de l'export, par conséquent, ils rencontrent des difficultés lors du processus d'exportation de leurs produits.

Les résultats de notre recherche ont confirmé cette hypothèse. En effet, les entreprises Algériennes rencontrent des problèmes conséquents ayant une relation directe avec l'étape du diagnostic export que nous avons structuré en trois points.

- Le premier concerne la négligence de l'étape du diagnostic export de la part des entreprises Algériennes, En effet beaucoup d'exportateurs ne diagnostiquent pas leurs capacités à exporter et leurs échecs sur les marchés étrangers résultent directement de ce facteur.
- Le second point concerne les entreprises qui établissent un diagnostic export incomplet, ces entreprises en question diagnostiquent l'ensemble de leurs départements mais ne prennent pas en considération le fait qu'il devrait y avoir une coordination entre chaque département.

- Le dernier point provient des résultats des entreprises établissant leur diagnostic export qui indiquent un manque de capacités en terme de ressources humaine, ce manque de savoir faire dans le domaine de l'export est pénalisant pour les entreprises Algériennes.

Nous avons constaté que l'Etat Algérien a mis en place des actions de soutien aux exportateurs Algériens, nous avons également constaté l'existence d'actions de soutien aux entreprises par des associations nationales. Une partie de ces actions visent à atténuer le phénomène de manque de maîtrise du métier de l'export, et se traduisent par des formations proposées par la chambre Algérienne de Commerce et de l'Industrie et un accompagnement fourni par l'Association Algérie Conseil Export.

Nous soulignons le fait que la limite de ces actions se trouvent dans l'absence de la diversité de ces formations en question et dans le manque du côté pratique, elle se trouve également dans l'ignorance de la source du problème, qui s'avère être les coûts élevés que nécessite un accompagnement dans l'élaboration du diagnostic export.

Les suggestions que nous avons modestement proposées portent sur la proposition de formations diversifiées qui toucheraient tous les acteurs de l'entreprise à l'export, elles portent également sur une mesure visant à rendre le diagnostic export plus accessible, en sensibilisant les entreprises Algériennes sur son importance, et en accompagnant ces dernières dans son élaboration.

**Hypothèse 02** : Les freins rencontrés par les exportateurs Algériens résultent de l'environnement macro économique Algérien qui n'offre pas un climat idéal pour les exportateurs

Notre travail de recherche nous a permis de confirmer notre deuxième hypothèse ci-dessus. En effet au-delà du manque de savoir faire de la part des entreprises Algériennes à l'export, ces dernières rencontrent des barrières d'ordre Marco économiques.

Ces barrières engendrent plusieurs freins à l'export que nous avons synthétisé en quatre parties :

- La première traite du manque d'infrastructures (telles que les plateformes logistiques ou les ports commerciaux adaptés) en Algérie, pourtant indispensables au bon déroulement des opérations commerciales et d'exportation.
- La seconde aborde la lenteur des procédures administratives à laquelle font face les entreprises Algériennes, et qui les pénalise considérablement.
- La troisième partie évoque l'instabilité de la réglementation algérienne, qui s'avère être dangereuse pour la fiabilité et la crédibilité de l'entreprise Algérienne à l'export car cela influe sur la qualité de ses services.

- La quatrième et dernière partie traite le système bancaire Algérien qui est inadapté pour les exportateurs, cela se traduit par une lenteur paralysante des procédures bancaires, par l'indisponibilité du système de financement des exportations, et par l'absence de banques Algériennes sur les marchés étrangers.

Encore une fois, et toujours pour remédier à cela, l'Etat Algérien a mis en place des dispositifs et des actions visant à faciliter le quotidien des entreprises exportatrices et les encourager ainsi dans leur démarche à l'international.

Les principales actions réparatrices nécessaires pour le fonctionnement de cette activité, arrêtées par l'Etat, que nous avons retenues sont les suivantes :

- La construction d'un port commercial à Cherchel Wilaya de Tipaza.
- Le circuit vert facilitant les opérations d'exportation au niveau de la douane
- Les facilitations fiscales telles que l'exonération de l'IBS et de la TAP
- Une politique du contrôle des changes avantageuse.
- L'offre de service de la CAGEX qui couvre les opérations d'exportation en assurant ses clients exportateurs sur leurs transactions.

Nous avons constaté à travers notre étude que malgré ces actions précédemment citées, les entreprises Algériennes faisaient toujours face aux difficultés qui résultent de l'absence d'une stratégie de développement des exportations Algériennes de la part de l'Etat.

Les suggestions que nous avons modestement proposées portent, entre autre, sur la mise en place d'infrastructures plus adaptées aux exportations Algériennes notamment des plateformes logistiques, la formalisation de mesures d'assouplissement des procédures et l'ouverture d'agences bancaires Algériennes dans des villes étrangères.

En dernier lieu, il nous a semblé judicieux d'évoquer un obstacle majeur qui empêche ou qui n'incite pas certaines entreprises ayant un potentiel à l'étranger, à exporter. Cette problématique est liée à un manque de communication qui se fait ressentir au niveau des administrations étatiques étant donné que l'information ne leur parvient pas forcément et que cela implique un blocage au niveau de l'exécution des procédures. Ce manque se fait également ressentir au niveau des entreprises Algériennes qui n'ont pas cette culture à l'export et qui expriment une certaine réticence puisqu'elles ne sont pas bien informées des facilitations qui leur sont accordées.

Notre étude offre une vue d'ensemble sur la situation des exportateurs Algériens, ainsi que sur une partie de la situation macro économique de l'Algérie dans le domaine de l'export. Il s'agit d'une synthèse qui permettrait aux lecteurs de comprendre le contraste existant entre une situation économique Algérienne souhaitée et la réalité à laquelle sont confrontées les entreprises Algériennes.

En revanche les limites de notre étude se trouvent dans l'étendue de notre recherche. En effet, en raison de contraintes temporelles, nous n'avons pas pu aller dans les profondeurs de chaque point que nous avons abordé.

En prenant cette limite en considération ce travail peut être complété par :

- Une étude portant sur le diagnostic export et son importance
- Une étude portant sur tous les aspects du système bancaire Algérien
- Une étude sur l'élaboration d'une stratégie nationale de communication portant sur les exportations.
- Une étude approfondie portant sur les opportunités des entreprises Algériennes sur les marchés africains

# Bibliographie

## Bibliographie

### 1. Ouvrages

- ALLALI BRAHIM ; *L'Audit export, Outil stratégique pour le développement international des PME* ; Casablanca ; 2003.
- ANDRE BARELIER ; *Exporter, pratiques du commerce international* ; 24<sup>ème</sup> édition ; Foucher ; 2013.
- BELAY SEYOUM; *Export-Import Theory, Practices, and Procedures*; Routledge ; 2009
- BELEN.V, *Vente A l'export pour BTS*, Edition, Le génie des glaciers Editeur, 2012, Paris.
- BONIFACE Pascal ; *comprendre le monde* ; Editions ANEP ; 2010
- BOUVERET RIVAR.C, MERCIER SUISSA.C; *PME, Conquérir des parts d marché à l'international* ; DUNOD, Paris ; 2010
- Brassart.U et Panazol JM, *Mercatique et action commerciale*, Hachette Technique, Paris, 2001
- CARTIER MANUEL and CO ; *Maxi fiches de stratégie* ; DUNOD ; 2010
- CHEVALIER-BEAUMEL.A, *Réussir la conduite d'un entretien*, Edition, Edition du puits fleuri, France, 2002.
- DESCAUNPS.C, SOICHOT.J, *Gestion Financière internationale* ; 2<sup>ème</sup> Edition, Edition, EMS édition, 2002, Paris
- DEYSINE.A, DUBOIN.J, *S'internationaliser, stratégies et techniques* ; Edition Dollaz ; Paris, 1995.
- DUCREUX JEAN MARIE and CO; *Le grand livre de la stratégie* ; Eyrolles ; 2009.
- GAUTHY-SINECHAL .M, VANDERCAMMEN .M, *Etudes de marchés : Méthodes et outils*, Editions de Boeck Université, Bruxelles, 3<sup>ème</sup> édition, 2010
- JOLIBERT.A, JOURDAN.P; *Marketing Research* ; Edition, Dunob, Paris; 2006,
- LANNEYRIE.R, *Les clés du marketing international*, Edition, Le Génie des glaciers Editeur, France, 2013
- Legrand.G, Martini.H ; *Gestion des opérations import-export* ; Dunod ; 2008
- LEHMANN.R, HAUSER.C, BALDGGER.R ; *Maîtrise des risqué à l'exportation* ; Post Finance SA , Switzerland Global Enterprise, 2013.
- MERCIER SUISSA CATHERINE ; *L'essentiel des stratégies d'internationalisation des entreprises* ; Gualino ; 2007.
- MORA PIERRE; *Diagnostiquer son entreprise*, Edition 2 ; Editions d'organisation ; 2010.
- NISSE GERARD ; **Le diagnostic export** ; Vuibert ; Paris ; 2012.
- PESME JACQUES OLIVIER ; *Réussir son marché à l'export* ; Afnor ; 2012

## 2. Rapports et documents administratifs

- Etude sur La consommation en Afrique Le marché du XXIe siècle réalisée par Deloitte SAS, Juin 2015
- La chambre de commerce et de l'industrie de Paris, *commerce international*, Editions Dunod, Paris, 2010
- Méthodes d'analyse appliquées à l'Intelligence Economique Réalisé par l'institut de communication de l'université de Poitiers, France.

## 3. Textes réglementaires :

- Articles 174 à 185 des douanes et les décisions du Directeur Général des Douanes n° 04 et n°16 du 03 février 1999
- Articles 186, 187 et 188 du code des douanes et la Décision d'application du Directeur Général des Douanes n°17 du d 03 février 1999)
- Articles de 193 à 196 du code des douanes et la décision du Directeur Général des Douanes n°13 du 03 février 1999 relatif à l'exportation temporaire.
- CODE DES DOUANES, article 193 à 196.
- CODE DES DOUANES, articles 129 à 164.
- CODE DES DOUANES, articles 186 à 188.
- L'Ordonnance n° 03-04 du 19 juillet 2003 relative aux règles générales applicables aux opérations d'importation et d'exportation marchandises
- Ministère des finances, « CODE DES TAXES SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES », Article 13 du code des taxes sur le chiffre d'affaires.
- Règlement de la Banque d'Algérie N°07-01 du 03 février 2007 relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises

## 4. Sites Web

- <http://www.lescoursdevente.fr/boite/produit.htm>
- <http://www.definitions-marketing.com/definition/merchandising/>
- <http://www.surfeco21.com/?p=1585>
- <http://www.village-justice.com/articles/choix-entre-exportation-directe,20673.html>
- <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/23809-garantie-a-premiere-demande-definition>

- <http://www.ecommercemag.fr>
- <https://www.iso.org/fr/standard/46486.html>
- <http://www.journaldunet.com>
- <http://www.webleads-tracker.fr>
- <http://www.eco-entreprises.f>
- <http://www.dynamique-mag.com>
- <http://books.openedition.org>
- <http://www.memoireonline.com>
- <http://www.investopedia.com>
- <https://www.lesechos.fr>
- <https://www.mataf.net>
- <http://www.lemoniteur.fr>
- <http://www.glossaire-international.com>
- <http://www.eesc.europa.eu>
- <https://www.iso.org/fr>
- <http://www.boutique-certification.afnor.org>
- <http://www.caci.dz>
- <http://www.douane.gov.dz>
- <http://www.algeriepatriotique.com>
- <https://www2.deloitte.com>
- <http://www.elwatan.com>

# Annexes

## **Liste des annexes**

- I. Guide d'entretien
- II. Facture commerciale
- III. Liste de colisage
- IV. Certificat d'origine
- V. Connaissance
- VI. Certificat de circulation des marchandises
- VII. Avis d'aliments
- VIII. Fiche de dépôt soutien FSPE

## I. Guide d'entretien :

### Rencontre et présentation de la démarche :

Madame/Monsieur Bonjour, je me présente, je suis ZEKAGH Farah étudiante à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC Alger, en Master en sciences économiques et gestion commerciale option Affaires Internationales.

Je vous remercie d'avoir répondu présent(e) à ma demande et je vais tout de suite vous présenter l'objet de notre entrevue aujourd'hui.

Dans le cadre de l'élaboration de mon mémoire de fin de cycle ayant pour thème « Essai d'Analyse du processus d'exportation d'un produit Algérien » je souhaiterais comprendre le fonctionnement des entreprises Algériennes exportatrices, identifier les freins qu'elles rencontrent à l'exportation ainsi que les actions mises en place par l'Etat Algérien pour encourager les exportations.

Ils'agira d'un entretien semi directif à avoir votre avis sur des questions que j'ai défini au préalable

Avant toute chose, pourrais-je vous demander de vous présenter, s'il vous plait ?  
Ainsi que les principales missions dont vous avez la charge ?

### **Axe 01** : L'importance de la fonction export au sein de MediterraneanFloat Glass

- Quelle est la place de la fonction export dans la stratégie de développement de MediterraneanFloat Glass ?
- Sur quels marchés ? Quelle est votre stratégie sur chaque marché ?
- Quelles sont les particularités de ces marchés par rapport au marché algérien ?
- Quelles sont les actions mises en place par MFG pour booster ses ventes sur les marchés étrangers ?

**Axe 02** :Le manque de maîtrise du métier de l'export, en tant que frein pour les entreprises Algériennes.

- Selon vous, de quelles capacités « internes » doivent disposer les entreprises algériennes pour exporter leurs produits ?
- Selon vous, quels sont les « éléments » qui freinent l'exportation et qui ont une relation directe avec le manque de savoir faire interne ?
- MFG disposent-elles de ces capacités ?
- Si ce n'est pas le cas, quel est l'impact de ce manque de savoir faire sur le bon déroulement du processus d'exportation ?

**Axe 03** :L'environnement macro économique des entreprises Algériennes en tant que frein à l'exportation.

- L'environnement Macro Economique Algérien est-il favorable au bon déroulement des exportations Algériennes ?
- Quels sont les dysfonctionnements existants :
  - a) Au niveau des administrations Algériennes jouant un rôle dans les exportations
  - b) Par rapport au système bancaire Algérien
  - c) Concernant les infrastructures indispensables aux exportations
- Quelles sont les raisons pour lesquelles certaines entreprises Algériennes, ayant un potentiel certain sur les marchés étrangers, n'exportent pas leurs produits ?

**Axe 04** : La contribution des actions d'encouragement des exportations mises en place par l'état Algérien, sur l'amélioration de la situation des exportateurs

- Quel est l'objectif de la CACI/ le FSPE/ la CAGEX/ l'Association ACE ? Par rapport aux exportations Algériennes ?
- Quelles sont les actions mises en place par ces organismes pour favoriser le climat des exportateurs Algériens ?
- Quels critères doivent être remplis par les entreprises algériennes pour bénéficier des avantages de ces dispositifs ?

- Quelles sont les perspectives d'avenir de ces organismes ?

Nous vous remercions pour nous avoir accordé votre temps, nous vous remercions également pour toutes les informations que vous avez eu l'amabilité de nous fournir.

## II. Facture commerciale



مديتيرانيان فلووت فلاص ش.ذ.أ.  
Mediterranean Float Glass - SPA

**Réf MFG**

N° IFISC: 000709080581238  
N° RC : 07B0805812  
N° Al. : 09210990202

MFG-SPA Mediterranean Float Glass  
Fabrication du Verre Flottant  
29, Route de Mefeh l'Arbaa BLIDA ALGERIE  
Téléphone : 021 44 86 21 /23 Télécopie : 021 44 85 98  
Email : commercial.mfg@cevital.com  
Banque : HOUSING BANK  
RIB : 031 00101 1400001236-62 SWIFT : HBHODZAL

**Client** CL001347

Raison sociale : ██████████  
Adresse : ██████████  
CP : ████████  
Ville : ████████  
Pays : ████████  
TEL : ██████████

Date 26/01/17

Facture N° : DE170016

Conforme à la Facture Proforma  
N° : DE170016 du 190117

Référence	Désignation	Qté / M2	Cond	Unité	PU	Montant
SDL0083	MEDICLEAR 3210 X 2550 4MM	2 537,5050	10	Caisse 2.537T	████████	████████

AGENCE D'ALGERIE  
Dely Brahim 101  
The Housing Bank For Algeria  
AGENCE D'ALGERIE  
Domestic Bank Product  
Alger Le : 22.01.2017  
162201 2017 1 CT 00061 EUR

AGENCE D'ALGERIE  
Dely Brahim 101  
The Housing Bank For Algeria  
AGENCE D'ALGERIE  
Domestic Bank Product  
Alger Le : 22.01.2017  
162201 2017 1 CT 00061 EUR

CHAOU Mohamed  
Chef de Service  
Commerce Extérieure


Arretée la presente facture à la somme de :  
Cinq mille six cent trente trois Euro, vingt six Centime

Total	████████
Net à payer	████████
Total Quantité :	2 537,5050 M2

Mode de paiement : Transfert libre Payable 100% à l'avance  
Mode de Livraison : FOB port d'ALGER

SAZZAZ  
Commerciale

### III. Liste de colisage

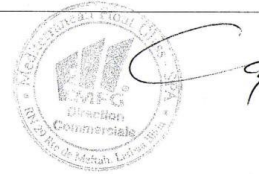
	F-LOG-01.4 Note de Poids et de Colisage
---	--

N° De facture : DE170016  
 Fournisseur : MFG spa Algerie.  
 Client : ██████████  
 Adresse : ██████████


**Expédition: ██████████ DE 170016**

N° Container	Désignation	Référence produit	Quantité de caisse	Nbre de feuilles par caisse	Nbre de feuilles Globale	Surface en M²	Poid net en tonne	Poids Brut en tonne
LMCU 054 301 8	MEDICLEAR 3210 X 2550 4MM	FSDL0083	10	31	310	2537,5050	25,3700	25,9200
<b>Total</b>			<b>10</b>	<b>31</b>	<b>310</b>	<b>2537,5050</b>	<b>25,3700</b>	<b>25,9200</b>

F-LOG-01.4  
 Note de poids et de colisage



## IV. Certificat d'origine

1. Expéditeur (nom, adresse, pays de l'exportateur) <b>Mediterranean Float Glass 29, Route de Meftah, L'Arbaa 09300 Blida</b>		Référence <b>N° 962559 E</b>	
2. Destinataire (nom, adresse, pays) <b>[REDACTED]</b>		<b>SYSTEME GENERALISE DE PREFERENCES</b> <b>CERTIFICAT D'ORIGINE</b> ( Déclaration et certificat ) <b>FORMULE A</b> Délivré en <b>ALGERIE</b> (pays) Voir notes au verso	
3. Moyen de transport et itinéraire (si connus) <b>-Transport Maritime -Alger – Salerno</b>		4. Pour usage officiel	
5. N° d'ordre	6. Marques et numéros des colis	7. Nombre et type de colis; description des marchandises	8. Critère d'origine (voir notes au verso)
	<b>- 10 caisses</b>	<b>MEDICLEAR 3210 X 2550</b> <b>4MM</b>	<b>2 537.5050</b>
			9. Poids brut ou quantité <b>M²</b>
			10. N° et date de la facture <b>DE170016</b> <b>Du</b> <b>26/01/2017</b>
11. Certificat Il est certifié, sur la base du contrôle effectué, que la déclaration de l'exportateur est exacte.  <b>ALGERIA</b> 05 FEV. 2017 AFAP Algérien Chambre de Commerce		12. Déclaration de l'exportateur Le soussigné déclare que les mentions et indications ci-dessus sont exactes, que toutes ces marchandises ont été produites en ..... <b>ALGERIE</b> (nom du pays) et qu'elles remplissent les conditions d'origine requises par le système généralisé de préférences pour être exportées à destination de ..... <b>ITALIE</b> (nom du pays importateur) <b>Blida le 01/02/2017</b> Lieu et date, signature et timbre de l'autorité délivrant le certificat	

V. Connaissance :

MEDITERRANEAN FLOAT GLASS  
 29 ROUTE DE MEFTA L ARBAA  
 09300 BLIDA ALGERIE  
 NIF: 000709080581238  
 TALURGYA "SRL" - VIA PADANA  
 SUPERIORE 95 CP 20065-INZAGO  
 ITALIE TEL: +390295310673  
 FAX: +390295479557

1921 Ignazio Messina & C. S.p.A.  
 2289417

SHIPOWNERS AND SHIPPING AGENTS  
 16121 GENOVA - Via G. D'Annunzio, 91 - Phone +39 010.53.961  
 Fax +39 010.5396264 - WEB-SITE: www.messinaline.it - E-mail: info@messinaline.it  
 REA GE N° 255823 - Reg. Imprese, C.F. e P. IVA (IT) 02210270100

Number of original Bs/L 03 **BILL OF LADING** B/L No. AG700164

TOBY DAILY (Carrier not responsible for failure to notify).  
 [Redacted]

Forwarding Agent Booking No.

Port of SALERNO Vessel HOLLANDIA Voyage No. 008  
 Place of acceptance by pre-carrier (\*) Final destination (\*)

Marks and numbers	Packages	Description of goods	Weight declared Kgs	Measurement Cbm
LMCU 0542018 SEAL M11R1493	Quantity 20 CONT	SAID TO CONTAIN 10 CAISSES DE MEDICLEAR 4MM  FRET PAYABLE A DESTINATION  RECEIVERS ARE FREE OF DETENTION FOR 05 (FIVE) CALANDER DAYS FROM DATE OF UNLOADING FROM VESSEL, THEREAFTER THEY ARE SUBJECT TO DEMURRAGES DETENTIONS AS FOLLOW: FROM 8th DAY ONWARD EURO 10X20 - EURO 20X40 OT / FLAT / PLATFORM EURO 20 X 20 / DAY - EURO 40 X40 / DAY  SHIPPER STOW LOAD AND COUNT « FCL FIRES OUT » Le Containier ayant été remis plombé par l'armateur n'est pas responsable du nombre et de la nature des colis mentionnés sur le BL  <b>NEGOCIABLE</b>	P.N.: 25920.00 Tarre : 2200	

Total No. of Packages for LCL Total No. of Containers for FCL

Freight COLLECT  
 Place and date of issue Algiers 07 FEB. 2007  
 THE SHIPPER to apply  
 AS AGENT ONLY  
 1 - 10 to apply

SPECIAL CLAUSES (only those expressly stated on front page with relevant number are applicable)

- 1) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 2) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 3) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 4) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 5) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 6) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 7) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 8) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 9) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 10) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 11) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 12) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 13) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 14) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 15) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.
- 16) Through Bill of Lading, if it is so stated, shall be subject to the provisions of the relevant bill of lading.



# VII. Avis d'aliments



## COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE

48, Rue Didouche Mourad - Alger -  
Tél : 63.20.51 / Fax : 63.13.77

Série n° : 3038

Avis d'Aliments n° 13117

Etabli le : 06/02/11

Succursale :  
Agence :  
Code :

Police :  
Assuré : MFG SPA  
Adresse : 29, Route de Mettah ALGER

Mode de chargement : CALE OU PONTEE

Nombre colis ou paquet	Nature des objets assurés, marques et références	Date de l'expédition	Navire ou autre mode de transport	Voyage			Sommes assurées (devises / dinars)	Conditions	Taux de prime (%)	Prime nette
				De	A	Via				
04	van plat	01/02/11	H0	ALGER	GENOVA					
C			0		SALERNO					
0			L		ITALY	11766,12				
N			0			5633,26	→ DE 170016			
T			N			4849,48				
E			D			21749,26				
N			i			x				
E			A		Taux de change	117,815				
V			08			2562389,06	0,06%		1537,43	
R						Taux de change : .....				

NB: Une copie de cet avis d'aliment sera exigible, par l'Assureur, en cas de sinistre

Signature et cachet de l'assuré  
Class Spa  
29, Route de Mettah / Arbaa Bld - 09300  
Tel : 021 44 86 672104 - Fax : 021 44 86 55  
Direction Commerciale

Cachet succursale ou Agence (CAAR)

Reçu le : 08/02/11

Primes nettes : 1537,43  
Taxes : 0,0518  
Total : 1537,43

## VIII. Fiche de dépôt de soutien pour FSPE

MINISTERE DU COMMERCE  
( Division F.S.P.E.)

ISN : .....

FICHE DEPOT SOUTIEN F.S.P.E./SURCOUTS A L'EXPORTATION

Raison sociale : .....  
 Statut juridique : (Privé/ Public/ Mixte) ..... Effectif : ..... Willaya : .....  
 Adresse : ..... Anné de création : .....  
 Tél : ..... Fax : ..... E-mail : .....  
 Compte Bancaire N° : ..... Agence : ..... Nombre d'expéditions : .....

Expéditions	Produits	Destinations	Factures domiciliée		Factures de transit / Manutention *		Factures de transport intérieur*(routier, ferroviaire)		Facture de transport International*		Titre de transport			Déclarati on douanièr e
			Numéro	Date	Numéro	Date	Numéro	Date	Numéro	Date	Numéro	Date	Ty pe	
1 ère Expédition														
2 ème Expédition														
3 ème Expédition														
4 ème Expédition														
5 ème Expédition														
6 ème Expédition														
7 ème Expédition														
8 ème Expédition														
9 ème Expédition														
10 ème Expédition														

\* En cas de factures libellées en devises, joindre l'avis de débit correspondant à la date de règlement.  
 Date de la demande : ..... NOM DU DEPOSITAIRE : ..... NOM DU RESPONSABLE DE L'ENTREPR

## **Table des matières**

**Résumé**

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des graphiques**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale ..... 2**

**Chapitre 01 : Le diagnostic export pour la conquête de nouveaux  
marchés ..... 5**

**Introduction du chapitre 01 ..... 6**

**Section 01 : Le diagnostic interne ..... 7**

1. L'organisation de l'entreprise ..... 8

1.1 Son identité ..... 8

1.2 Ses capacités ..... 9

1.2.1 Capacité de délégation des tâches ..... 9

1.2.2 Capacité d'adaptation ..... 10

1.2.3 Capacité de mobilisation ..... 10

1.2.4 Compétences des gestionnaires 1 ..... 10

1.3 Sa vision ..... 11

2. Les produits de l'entreprise ..... 11

2.1 Caractéristiques du produit/service ..... 12

2.2 Position sur le marché local et opportunités sur le marché étranger ..... 13

2.2.1 Les concurrents locaux ..... 14

2.2.2 Les concurrents sur le marché étranger ..... 15

2.3 Réglementation et normes ..... 16

3. L'outil de production..... 16

3.1 La capacité de production..... 16

3.2 L'adaptation de la production ..... 17

4. L'aspect commercial ..... 19

4.1 Atouts et Faiblesses des commerciaux de l'entreprise..... 19

4.2 Aptitudes commerciales à l'export .....	21
5. L'aspect financier.....	21
5.1 La maîtrise des marges bénéficiaires par produit .....	22
5.2 Existence et tenue à jour des documents et états de synthèse .....	22
5.3 La capacité de se procurer les fonds nécessaires au financement des activités à l'exportation .....	23
<b>Section 02 Le diagnostic externe.....</b>	<b>24</b>
1. L'étude de marché.....	25
1.1 l'Analyse du marché mondial .....	25
1.1.1 Comprendre les flux d'échange .....	26
1.1.2La concurrence internationale.....	27
1.2 Les facteurs macro environnementaux .....	28
1.2.1 L'environnement politique et légal .....	28
1.2.2L'environnement économique .....	29
1.2.3L'env ironnement socioculturel .....	30
1.2.4L'environnement technologique .....	30
1.2.5L'environnement écologique .....	31
1.3 Les facteurs micro environnementaux .....	31
1.3.1La rivalité entre concurrents directes .....	32
1.3.2 Le pouvoir de négociation des clients .....	32
1.3.3 Le pouvoir de négociation des fournisseurs .....	33
1.3.4La menace des nouveaux entrants.....	33
1.3.5 La menace des substituts .....	34
1.4 La sélection d'un marché.....	34
2.L'orientation marketing .....	35
2.1 La politique du produit .....	36
2.2 Le packaging .....	37
2.3 Le prix .....	37
2.4 La place .....	39
2.5 La promotion .....	39
2.6 La prospection .....	40
<b>Conclusion du chapitre 01 .....</b>	<b>41</b>
<b>Chapitre 02 : La démarche d'exportation .....</b>	<b>42</b>

<b>Introduction chapitre 02 .....</b>	<b>43</b>
<b>Section 01 : Les modes d'accès aux marchés étrangers .....</b>	<b>44</b>
1. Les réseaux de vente sans implantations .....	45
1.1 Le partenariat avec un importateur distributeur .....	45
1.1.1 Caractéristiques .....	45
1.1.2 Avantages et inconvénients .....	46
1.2 La franchise .....	47
1.2.1 Caractéristiques .....	47
1.3 L'agent commercial .....	48
1.3.1 Caractéristiques .....	48
1.3.2 Avantages et inconvénients .....	49
1.4 Les autres types d'exportation sans implantations .....	50
1.4.1 La vente sur internet .....	50
1.4.2 Le portage .....	51
1.4.3 Le groupement d'exportateurs .....	52
1.4.4 La vente directe classique .....	52
2. Les implantations commerciales.....	53
2.1 La filiale commerciale .....	53
2.1.1 Caractéristiques de la filiale commerciale .....	53
2.1.2 Avantages et inconvénients de la filiale commerciale .....	54
2.2 La succursale et le bureau de représentation .....	55
2.2.1 Caractéristiques.....	55
2.2.2 Les avantages et les inconvénients .....	56
3. Les implantations industrielles .....	56
3.1 Les transferts de technologies .....	56
3.1.1 Caractéristiques et enjeux .....	56
3.1.2 Les critères de choix de technologies et de partenaires .....	57
3.2 Les joints-ventures .....	58
3.2.1 Caractéristiques .....	58
3.2.2 Difficultés et freins .....	58
3.2.3 Principaux enjeux .....	59
3.3 L'investissement direct étranger .....	59
3.3.1 les IDE à stratégie horizontale .....	60

3.3.2 Les IDE à stratégie verticale .....	61
3.3.3 Les IDE à stratégies complexes .....	61
3.3.4 Le cas d'une acquisition .....	61
<b>Section 02 : Les spécificités du commerce international .....</b>	<b>62</b>
1. La dimension financière .....	63
1.1 Les techniques de paiement .....	63
1.1.1 La remise documentaire .....	63
1.1.1.1 Caractéristiques .....	63
1.1.1.2 Mécanismes et étapes .....	64
1.1.1.3 Avantages et inconvénients .....	65
1.1.2 Le crédit documentaire .....	65
1.1.2.1 Caractéristiques .....	65
1.1.2.2 Mécanismes et étapes .....	66
1.1.3 Les autres moyens de paiement .....	67
1.1.3.1 La lettre de change .....	67
1.1.3.2 Le billet à ordre .....	67
1.1.3.3 L'encaissement simple .....	68
1.1.3.4 La Stand-by LC .....	68
1.2 Les garanties et les cautionnements .....	68
1.2.1 Cautionnement ou garantie à première demande .....	69
1.2.1.1 Les cautionnements .....	69
1.2.1.2 Les garanties à première demande .....	69
1.2.2 Les types de garanties .....	69
1.2.2.1 La garantie de soumission .....	70
1.2.2.2 La garantie de bonne exécution .....	70
1.2.2.3 La garantie de restitution d'acompte .....	70
1.2.2.4 La garantie de bonne fin .....	70
1.2.2.5 La garantie de paiement .....	70
2. Le transport international et le système douanier .....	71
2.1 Le transport à l'international .....	71
2.1.1 Le transport Ferroviaire et le transport routier .....	71
2.1.2 Le transport maritime .....	72
2.1.3 Le transport aérien .....	73

2.1.4 Les incoterms .....	73
2.2 Le système douanier.....	75
2.2.1 Les procédures de dédouanement simplifiées .....	75
2.2.1.1 La procédure de déclaration simplifiée .....	75
2.2.1.2 La procédure de dédouanement à domicile .....	75
2.2.1.3 La procédure de dédouanement à domiciliation unique .....	75
2.2.1.4 La procédure de dédouanement express .....	75
<b>Section 03 : Les risques export.....</b>	<b>77</b>
1. Les types de risques export .....	77
1.1 Le risque économique .....	77
1.2 Le risque politique .....	78
1.3 Le risque juridique .....	78
1.4 Les risques commerciaux .....	78
1.5 Le risque produit .....	79
1.6 Les risques liés à la distribution.....	79
1.7 Les risques naturels .....	79
2. La gestion des risques export.....	80
2.1 Présélection des activités d'exportation critiques .....	81
2.2 Evaluation des opportunités et des risques dans les activités d'exportation .....	81
2.3 L'analyse de la matrice des risques à l'exportation .....	82
2.4 Maîtrise des risques à l'exportation .....	83
2.5 Observation des risques à l'exportation .....	84
<b>Conclusion du chapitre 02 .....</b>	<b>85</b>
<b>Chapitre 03 : Analyse du processus d'exportation d'un produit</b>	
<b>Algérien 8 .....</b>	<b>86</b>
<b>Introduction du chapitre 03 .....</b>	<b>87</b>
<b>Section 01 Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>88</b>
1. Mediterranean Float Glass .....	88
1.1 Historique .....	88
1.1.1 Le groupe cevital .....	88
1.1.2 La création de Mediterranean Float Glass .....	90
1.2 L'organisation de MFG .....	91

1.2.1 La direction technique .....	91
1.2.2 La direction QHSE .....	91
1.2.3 La direction centrale électrique .....	91
1.2.4 La direction de transformation .....	91
1.2.5 La direction de la sécurité interne .....	92
1.2.6 La direction de la production .....	92
1.2.7 La direction achat et approvisionnement 9 .....	92
1.2.8 La direction logistique .....	92
1.2.9 La direction ressource humaines .....	93
1.2.10 La direction commerciale .....	93
1.2.11 La direction finance et comptabilité .....	94
1.2.12 Le département Marketing et communication .....	94
1.3 la qualité des produits MFG .....	95
1.3.1 La gamme de produits .....	95
1.3.2 Certifications .....	96
1.3.3 Marquages et Labels .....	96
2. MFG a l'export .....	98
2.1 Le marché européen .....	99
2.1.1 L'accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne .....	99
2.1.2 Caractéristiques du marché .....	100
2.1.3 Déroulement des opérations d'exportation vers l'Europe .....	101
2.1.3.1 Le service commercial .....	101
2.1.3.2 Le service logistique .....	102
2.2 Le marché Africain .....	102
2.2.1 La grande zone arabe de libre échange .....	102
2.2.2 L'accord commercial préférentiel Algéro Tunisien .....	103
2.2.3 Caractéristiques du marché .....	103
2.2.4 Déroulement d'une opération d'exportation vers l'afrique .....	104
2.2.4.1 Le service commercial .....	105
2.2.4.2 Le service logistique .....	105
2.3 Essai d'analyse SWOT de MFG a l'export .....	106
2.3.1 Les forces et les faiblesses de MFG a l'export .....	106
2.3.2 Les opportunités et les menaces sur le marché Européen .....	107

2.3.4 Les opportunités et les menaces sur le marché Africain .....	108
<b>Section 02 : Analyse des résultats et suggestions .....</b>	<b>110</b>
1. La méthodologie de recherche .....	110
1.1 Objectifs de l'étude .....	110
1.2 Le recueil de données .....	112
1.2.1 Nos interlocuteurs .....	112
1.2.2 Le guide d'entretien .....	115
2. Présentation et Analyse des résultats de l'étude .....	116
2.1 Le diagnostic export .....	119
2.1.1 Les freins engendrés .....	119
2.1.1.1 La négligence de l'étape du diagnostic export .....	119
2.1.1.2 Le manque de qualification des ressources humaines .....	120
2.1.1.3 La corrélation entre chaque département de l'entreprise .....	120
2.1.2 Les actions mises en place par l'Etat Algérien et les associations nationales .....	121
2.1.2.1 La chambre Algérienne de commerce au cœur de la formation .....	121
2.1.2.2 L'apport d'Algérie conseil export .....	121
2.2 L'absence d'une stratégie de développement en Algérie .....	122
2.2.1 Les freins engendrés .....	122
2.2.1.1 Le manque d'infrastructures .....	122
2.2.1.2 Lenteur des procédures Administratives .....	123
2.2.1.3 Instabilité de la réglementation Algérienne .....	123
2.2.1.4 Le système bancaire .....	124
2.2.2 Les actions mises en place par l'Etat Algérien et les associations nationales .....	126
2.2.2.1 Le port Commercial de Cherchel en construction .....	126
2.2.2.2 Le circuit vert .....	126
2.2.2.3 Facilitations fiscales .....	126
2.2.2.4 Le contrôle de change .....	127
2.2.2.5 l'Offre de service de la CAGEX .....	127
2.3 Le manque de communication .....	128
2.3.1 Les avantages accordés aux exportateurs .....	128
3. Suggestions apportées .....	129
3.1 Améliorer l'offre de formation proposée .....	129
3.2 L'importance du diagnostic export .....	130

3.3 La mise en place d'une stratégie de développement des exportations Algériennes ....	131
3.4 L'union des exportateurs Algériens .....	131
3.5 Le développement d'une stratégie de communication .....	132
<b>Conclusion chapitre 03 .....</b>	<b>133</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>135</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>140</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>143</b>