

Université A. MIRA – Bejaia



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Mémoire :

En vue de l'obtention du diplôme master

En sciences commerciales

Option : finance et commerce international

**Analyse des stratégies d'internationalisation des
entreprisescas CEVITAL SPA**

Réalisé par :

TAGMOUNI NABIL

DJOUADI NASSIM

Encadré par :

Mr. KHALDI SEDDIK

2021/2022

Remerciements

Nous remercions d'abord Dieu tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté pour réaliser notre travail.

*Nous tenons à remercier notre promoteur **Mr.KHALDI SEDDIK**, pour son dévouement à la réalisation de ce travail en nous apportant conseils et orientations utiles à son élaboration.*

*Notre gratitude s'adresse à l'ensemble du personnel du «département export » de **CEVITAL**, en particulier notre encadreur **Mr.IDRISSOU SAMIR**, pour son accueil, et le partage de son expertise au quotidien en mettant à notre disposition les informations nécessaires pour l'accomplissement de notre cas pratique.*

Nous manifestons notre parfaite gratitude à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

A mes très chers parents ma mère et mon père, que dieu les protèges de tout mal.

A ma sœur Nadia et son époux Nassim.

A mes grands-parents, mes oncles et tantes.

A tous mes amies, leurs soutiens moraux, et conseils.

A mon cher ami et binôme, Nassim et sa famille.

A tous ceux qui auront l'occasion de lire ce travail.

NABIL

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A la mémoire de mon père qui m'a toujours soutenu

A ma chère mère que dieu la protège et la garde pour moi.

A mes frères et sœurs et à toute ma famille.

A tous mon cher ami et binôme Nabil et sa famille.

A mes amis et tous ceux qui m'ont aidé dans ce travail.

NASSIM

Liste d'abréviations

Liste des abréviations

AID	Association Internationale de Développement
AITA	l'Association International du Transport Aérien
ALENA	Accord de Libre-Echange Nord-Américain
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BM	Banque Mondiale
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud.
CCI	Chambre du Commerce Internationale
CECA	Communauté Européenne de Charbon et de l'Acier
CEE	Communauté Economique Européenne
CFR	Cost and Freight (Coût et Fret)
CIF	Coût Assurance Fret
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement
FCS	Facteurs Clés de Succès
FIATA	Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés
FMI	Fonds Monétaire International
FNSPE	Fonds National Spécial pour la Promotion des Exportations
IDE	L'investissement direct étranger
IRU	Union International du Transport Routier
OCDE	Organisation des Coopération et de Développement Economiques
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Organisation Mondiale des Douanes
OMD	Organisation Mondiale des Douanes
ONU	Organisation des Nations Unies
OPEP	Organisation des Eays Exportateurs de Pétrole
PDG	Président Directeur General
PESTEL	Politique Economique Social Technologique Ecologique Légal
PIB	Produit Intérieur Brut
SFI	Société Financière Internationale
SGS	Société Générale de Surveillance
SIGAD	Système Informatisé de Gestion Automatisé de Douane

SPA	Société par actions
SWOT	Strenght Weaknesses Opportunities Threats
TVA	Taxe sue la Valeur Ajoutée
UIC	Union International du Transport Ferroviaire
WTO	World Trade Organisation

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	page
1	Les avantages et les inconvénients des transferts de technologie	24
2	les avantages et les inconvénients de licence de marque	28
3	Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale	38
4	Variables du marketing- mix «4P»	54
5	les documents de CEVITAL	80
6	le processus d'une opération d'exportation	97

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Définition et généralité sur le commerce international et la stratégie d'internationalisation	3
Section 01 : Concepts théoriques sur le commerce international.....	4
Section 02 : Evolution et histoire du commerce international	13
Section 03 : Les différentes stratégies d'internationalisation des entreprises.....	18
Chapitre 02 : Le déroulement des opérations liées à la stratégie d'internationalisation	28
Section 01 : Stratégie d'exportation	29
Section 02 : La stratégie des 4 P (le marketing-mix)	40
Section 03 : Etude de marché via l'analyse SWOT.....	56
Chapitre 03 : Analyse de la stratégie d'exportation du sucre par CEVITAL	79
Section 01 : Présentation de l'entreprise et stratégies d'internationalisation de CEVITAL.....	82
Section 02 : L'analyse SWOT appliquée dans le marché du sucre de CEVITAL	100
Section 03 : Les procédures d'exportation du sucre par CEVITAL.....	109
Conclusion générale	121

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

Le commerce international représente l'ensemble des échanges de biens et de services entre différents pays. Par conséquent, il comprend toutes les transactions d'achat et de vente sur les marchés internationaux relatives aux biens et services. Pays sans autonomie économique, ressources naturelles, stratégies ou non, biens manufacturés et services font l'objet d'échanges internationaux.

La mondialisation se caractérise par le phénomène d'internationalisation des entreprises qui se définit comme le développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Mais toutes les entreprises ayant des activités internationales n'agissent pas de la même manière. Les marchés mondiaux présentent des opportunités très importantes pour les entreprises et les pays, mais entrer et conserver une place n'est pas une tâche facile.

Par ailleurs, un nombre croissant d'entreprises de différentes formes et de tailles est à la recherche des marchés plus vastes. Elles ont donc tendance à s'internationaliser pour différents raisons et objectifs stratégiques, tels que l'accès aux ressources, réduire les coûts, réaliser les économies d'échelle et le partage des risques sur différents pays pour réduire les pertes.

L'Algérie n'est pas encore très ouverte sur le reste du monde, et le commerce extérieur est encore insuffisant pour soutenir son développement économique, elle doit donc s'intégrer dans la structure économique mondiale en mettant en œuvre des réformes économiques et financières visant à libéraliser le commerce extérieur. Cependant, cette évolution s'est accompagnée de quelques barrières à l'exportation et de la multiplication des divers intermédiaires impliqués dans cette dernière.

L'objectif de notre travail de recherche est basé sur l'étude des différents modes d'internationalisation des entreprises en se focalisant sur la stratégie d'exportation, à cet égard nous allons évoquer le cas de l'entreprise CEVITAL :

C'est au tour de cet angle d'approche que dérive notre question essentielle qui est :

- **Quelle est la stratégie d'internationalisation appliquée par l'entreprise CEVITAL afin d'être compétitive sur la marché international ?**

Afin de répondre de manière précise à notre question essentielle, nous avons jugé nécessaire de répondre à certaines questions secondaires :

-Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à exporter ?

-Quelles sont les contraintes et les difficultés rencontrées par les entreprises dans l'opération d'exportation ?

-Quels sont les déterminants principaux qui font que CEVITAL se positionne à l'international ?

Pour répondre à notre question essentielle, nous avons formulé trois hypothèses :

Hypothèse 01 : CEVITAL utilise plusieurs stratégies d'internationalisation.

Hypothèse 02 : L'analyse SWOT est l'une des démarches les plus utilisées par CEVITAL dans la stratégie d'internationalisation

Hypothèse 03 : Le processus d'exportation du sucre par CEVITAL suit plusieurs étapes et rencontre différentes contraintes.

Pour bien mener notre travail de recherche, nous avons opté par la démarche suivante :

- Premièrement, une recherche documentaire et bibliographiques pour comprendre les différents concepts et aspects théoriques liés à la stratégie d'internationalisation des entreprises, deuxièmement évoquer les démarches d'internationalisation à suivre par les entreprises sur le marché international.
- Une étude empirique, dont nous avons adressé une entrevue semi-directive avec le responsable du service export au sein de l'entreprise CEVITAL durant notre stage qui a duré 1 mois, pour étudier sa stratégie adoptée face à l'international.

Le travail est structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre consiste à présenter les définitions et généralités sur le commerce international et la stratégie d'internationalisation des entreprises, les concepts théoriques sur

le commerce international, l'évolution et l'histoire du commerce international, les différentes stratégies d'internationalisation des entreprises.

Le second chapitre consiste à démontrer le déroulement des opérations liées à la stratégie d'internationalisation dont la stratégie d'exportation, la stratégie des 4P (la marketing-mix) ; l'étude de marché via l'analyse SWOT.

Et, enfin, le dernier chapitre correspondra à une analyse de la stratégie d'exportation du sucre par l'entreprise CEVITAL ainsi que l'analyse SWOT appliquée dans le marché du sucre de CEVITAL et les différentes procédures d'exportation du sucre par CEVITAL.

Chapitre 1

Dans ce chapitre nous allons parler sur les concepts théoriques et l'évolution et l'histoire du commerce international, les différentes stratégies d'internationalisation des entreprises.

L'objectif est de mieux cerner le contexte du commerce international à travers les institutions économiques et financières internationales comme des organisations internationales du commerce extérieur à savoir : l'ONU, la BM, le FMI, la CNUCED, etc... Ainsi pour approfondir nos recherches théoriques nous allons définir l'évolution et l'histoire du commerce international. Enfin, nous allons citer les différentes stratégies d'internationalisation pour mener une démarche d'exportation dans des marchés étrangers, en se basant sur des modalités d'internationalisation des entreprises.

Section 01 : Concepts théoriques sur le commerce international.

L'objet de cette section est de définir les organisations internationales du commerce extérieur ainsi que la stratégie d'internationalisation, ses avantages et inconvénients et citer les différentes raisons qui poussent les entreprises à s'internationaliser.

1-Les institutions économiques et financières internationales

1-1- Les organisations internationales du commerce extérieur¹

Depuis la fin du XIXe siècle, des accords internationaux furent adoptés afin de régler des questions intéressant plusieurs pays et concernant notamment les marques, la propriété littéraire et artistique et le transport. Ces conventions sont devenues de plus en plus nombreuses à partir de la première moitié du XXe siècle. Rapidement, il fallut créer des organismes afin de les gérer. La grande réforme de la deuxième moitié du XXe siècle fut de rassembler la plupart de ces organismes sous la tutelle de l'ONU. Pour un intervenant du commerce international, il est intéressant de connaître cette organisation, pour savoir soit d'où viennent les décisions et quels sont les grands programmes fonctionnant plus souvent par appel d'offre. Les organismes ayant une activité liée au commerce international sont de deux sortes, ceux qui achètent beaucoup pour réaliser leurs missions, et ceux qui réglementent une activité spécifique. Les premiers dépendent des décisions de l'Assemblée générale et du

¹ www.cairn.info

Conseil économique et social, les seconds du Conseil économique et social ou sont très autonome.

1-1-1-ONU (Organisation des Nations Unies)²

L'ONU regroupe l'ensemble des parties qui sont ; assemblée générale, conseil de sécurité, conseil économique et social. Cette organisation porte sur la défense des droits de l'homme, à réduire la pauvreté, œuvre pour la paix et mène pour l'intermédiaire de ses principales parties.

1-1-2-OMC (Organisation mondiale du commerce)³

OMC ou WTO (World Trade Organisation), né en 1995 à la suite du GATT (General agreement on tariffs and Trade), l'OMC est la seule organisation pour objectif de libéraliser le commerce en constituant un cadre pour la négociation des grands accords commerciaux, le règlement des différends, aide les états développement et assure un lien avec tous les autres organismes internationaux.⁴

1-1-3- CCI (Chambre du Commerce Internationale)⁵

La CCI représente mondialement les entreprises dont l'objectif est de favoriser les échanges et l'investissement, l'ouverture des marchés aux biens et aux services, et la libre circulation des capitaux. Son secrétariat se trouve à Paris, France. La Chambre du Commerce International rédige depuis plusieurs années des règles ou contrats types dans tous les domaines de la vie des affaires.

1-1-4-CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement)⁶

Organisme subsidiaire de l'Assemblée générale des Nations Unies créée par la résolution n°1995 du 30 décembre 1964 ; il a pour but le réaménagement de la coopération

²www.un.org/fr/

³ www.wto.com

⁴ Paveau J &.al, « Exporter », Foucher, 24eEd, Malakoff, 2013, p19.

⁵ <https://www.cci.fr/>

⁶ <https://unctad.org/fr>

internationale en coordonnant et en harmonisant les échanges tout en intégrant le développement des pays du tiers monde de façon à favoriser leurs essor, la stabilisation du commerce des produits de base, la modulation des aides financières et l'orientation des courants d'échanges. Elle est devenue progressivement une institution compétente fondée sur le savoir, dont les travaux visent à orienter le débat et la réflexion actuels sur la politique générale du développement en s'attachant particulièrement à faire en sorte que les politiques nationales et l'action internationale concourent ensemble à faire naître le développement durable.

1-1-5- FMI (Fonds monétaire international)⁷

Organisme de l'ONU créé par les accords de Bretton Woods en 1944, et qui avait pour mission de mettre en place, sur le plan international, un nouvel ordre monétaire. Parmi les principes les plus importants défendus par cette institution figurent : la coopération monétaire internationale, l'expansion et l'accroissement équilibré du commerce international, la stabilité des taux de change. En apportant les fonds nécessaires en difficulté, le FMI leur permet de continuer à vivre, en contrepartie d'efforts pour améliorer leurs comptes publics.

1-1-6- BM (Banque Mondiale)⁸

La Banque mondiale (BM), devenue en 2007 le Groupe de la Banque mondiale, est une alliance de cinq organisations internationales créées pour lutter contre la pauvreté en apportant des financements aux états en difficulté. La plus importante organisation de ce groupe est la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD). Son fonctionnement est assuré par le versement d'une cotisation réglée par les états membres. Son siège est à Washington. Elle fait partie des organismes composant l'Organisation des Nations Unies (ONU). Le groupe Banque mondiale en juin 2007 est constitué de cinq institutions :

- La Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) ;
- L'Association internationale de développement (AID), fondée en 1960, ses prêts sont réservés aux pays les moins développés ;
- La Société financière internationale (SFI), fondée en 1956, pour financer les entreprises privées ;

⁷ www.imf.org.fr

⁸ www.banquemondiale.org

- Le Centre international de règlement des différends relatifs aux investissements, fondé en 1966 ;
- L'agence multilatérale de garantie des investissements fondée en 1986.

1-1-7-OMD (Organisation mondiale des douanes)⁹

L'OMD est un organisme intergouvernemental dont la mission est de soutenir les administrations des douanes pour leur assurer une plus grande efficacité, d'harmoniser et de tenter d'uniformiser les techniques douanières en coopération avec les organisations intergouvernementales et l'OMC.

1-1-8- FIATA (Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés)¹⁰

FIATA été crée à Vienne en 1926, elle est une représentation non gouvernementale, elle a une voie consultative auprès d'organisations telle que CNUCED. FIATA est le représentant de l'industrie de l'organisation de transport auprès d'organismes comme la chambre du commerce international (CCI), l'Association International du Transport Aérien (IATA), l'Union International du Transport Ferroviaire (UIC), l'Union International du Transport Routier (IRU), l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD).

Le commerce extérieur a suscité beaucoup d'intérêt chez les chercheurs, cela a permet de déceler les motivations passées et actuelles des échanges internationaux.

Toutefois, les recherches ne cessent d'évaluer compte tenu des transformations environnementales(les marchés, la technologie, l'enjeu concurrentiel, la demande mondiale...).

L'évolution du contexte international (évolution du système productif et la structure des échanges) a engendré un nouveau cadre institutionnel avec de nouveaux principes.

L'ouverture est préférée à la fermeture étant donné les effets positifs attendus pour le consommateur, le libre échange est considéré toujours comme moyen efficace pour reconstruire l'économie mondiale à travers le développement des économies nationales par la libéralisation des échanges. La suppression des obstacles aux échanges et le retour au libre échange; La libération de toute entraves protectionnistes, barrières douaniers et obstacle non

⁹ <http://www.wcoomd.org/fr>

¹⁰ www.fiata.org

tarifaires par le démantèlement des protections tarifaires et non tarifaires (quotas d'importation; subventions à l'exportation; licences à l'exportation ; normes ; réglementation ; contingentements). Cela engendre principalement la dynamique de l'activité d'exportation qui est la base du commerce international.

1-2- Genèse et définition de la stratégie d'internationalisation

L'objectif est de rappeler la genèse et la définition de la stratégie d'internationalisation ainsi les raisons de s'internationaliser, en mettant en lumière les avantages et les inconvénients de cette dernière.

1-2-1- Genèse et typologie de la stratégie d'internationalisation :

Le processus de mondialisation est caractérisé par le phénomène d'internationalisation, c'est-à-dire l'ouverture croissante des économies aux échanges extérieurs de biens et des services, mais aussi de capitaux. Cette tendance à l'ouverture s'observe traditionnellement par la part des exportations dans la production nationale. Mais elle manifeste aussi des flux d'investissement à l'étranger et par une activité croissante des entreprises multinationales depuis la fin de XIX^{ème} siècle et encore plus depuis la fin des années 1980. L'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations stratégiques de l'entreprise ; une forte concurrence qui s'internationalise et l'apparition de nouveaux marchés dans un nombre croissant de secteurs et d'activités, ce qui oblige l'entreprise à sortir du cadre national et adopter une démarche internationale.

1-2-2- Les typologies de l'internationalisation¹¹

Les entreprises peuvent adopter des stratégies différentes d'internationalisation. Les déterminants de ces stratégies, varient selon les moyens, les capacités et les choix de l'entreprise. On peut distinguer entre quatre stratégies d'internationalisation qui sont :

a-La stratégie internationale :

On dit que l'entreprise choisit une stratégie internationale, lorsqu'elle commence à étendre ses activités à d'autres pays, et que son centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine. Pour cela, l'entreprise doit s'appuyer sur ses moyens humains, techniques et organisationnels pour développer sa stratégie, elle doit avoir aussi des connaissances solides pour bien mener son projet d'internationalisation.

b-La stratégie multinationale (multidomestique) :

La stratégie multidomestique répond à une offre standardisée, sans pour autant obtenir un avantage de coût significatif (les coûts sont annulés par les coûts de transport), cette stratégie consiste à investir dans un nombre limité de pays et d'étendre progressivement les activités vers d'autres pays, en développant des avantages spécifiques

¹¹ PAVEAU J, Duphil F : « Exporter : pratique du commerce international », 21^{ème} édition, FOUCHER, Vanves, 1998, P.555

dans pays visés, c'est la construction d'un portefeuille de pays sans intégration des actifs et des opérations localisées dans différents pays d'accueil ».

c-La stratégie globale :

La stratégie globale vise un espace unifié, la firme propose un ensemble de produits standardisés fabriqués sur quelques zones géographiques pour un champ géographique large. Elles permettent de minimiser les coûts de transport et de dégager un gain en économie d'échelle .

d-Stratégie transnational :

C'est une approche qui se justifie dans le cas de plus en plus nombreux dans lesquels l'entreprise est soumise à la fois à la pression de la réduction des couts et au besoin d'adaptation locale. Elle combine la stratégie globale et la stratégie multidomestique .

1-2-3-Définition de l'internationalisation :

L'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise s'étendant au-delà de son marché national d'origine, dans le but de bénéficier d'avantages concurrentiels supplémentaires. Les causes de cette ouverture à l'international peuvent être analysées sous deux angles complémentaires. D'une part, l'internationalisation de la firme est liée à des variables générales d'environnement économique et à des facteurs liés à sa productivité. D'autre part, l'internationalisation de la firme est liée à ses contraintes stratégiques.

L'internationalisation est certainement un fait majeur de l'économie mondiale. Selon Catherine Mercier, « *il ne s'agit en aucun cas d'un phénomène économique passager. C'est une révolution irréversible au comportement des différents acteurs face à la survie économique et sociale, comportement dicté par une prise de conscience des besoins des habitants de la planète. Elle s'avère inéluctable dans la plupart des activités. Toutefois elle ne se fait pas dans n'importe conditions. Elle réclame, méthode, réflexion, diagnostic avant l'action. L'internationalisation nécessite donc une vision à long terme de l'entreprise et de son marché et a pour finalité première: la compétitivité de l'entreprise* »

1-3-Les raisons d'internationalisation :¹²

On trouve plusieurs raisons qui expliquent le développement à l'international, parmi ses raisons :

¹² www.e-marketing.fr

a- Des raisons techniques et politiques :

L'ouverture des frontières, la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires dans le cadre du G.A.T.T puis de l'O.M.C., la création de zones de libre-échange ont favorisé l'essor du commerce international.

Y ont aussi contribué la baisse du coût des transports internationaux et le développement des moyens de communication, en facilitant les échanges de biens et de services.

b- Des raisons économiques :

• **A une meilleure répartition des risques**

L'entreprise trouve à l'étranger de nouveaux clients pour ses produits et diversifie ses débouchés.

De cette façon, elle diminue ses risques :

-risques liés aux différentes phases du cycle de vie du produit : en phase de maturité , le produit peut se trouver en croissance à l'étranger.

-risques liés à la conjoncture, plus ou moins favorable selon les pays

-risque de concurrence : la mondialisation actuelle de l'économie pousse les entreprises à s'internationaliser pour se maintenir en position de force. Elles doivent être là où sont leurs concurrents.

• **A la recherche d'avantages concurrentiels liés :**

-aux économies d'échelle générées par une production en plus grande quantité

-à la maîtrise des approvisionnements : implantation dans les pays producteurs de matières premières ou d'énergie essentielles à son processus de production -au niveau de la main-d'œuvre, moins chère dans certains pays, ce qui permet de baisser les coûts de production

-aux incitations fiscales ou financières qu'offrent les états, phénomène observé aussi bien dans les pays en voie de développement que dans les pays développés.

c- à des raisons liées au marché

L'internationalisation permet le développement de l'entreprise quand :

-le marché domestique est saturé ou quand il présente une structure oligopolistique qui rend difficile tout gain de part de marché ; elle se positionne alors sur des nouveaux marchés moins concurrentiels

-la réglementation limite le développement de l'entreprise.

-l'implantation locale permet de contourner des réglementations tarifaires ou protectionnistes mises en place par les états et qui limitent les exportations.¹³

1-4- Les avantages et les inconvénients de la stratégie d'internationalisation

a-Avantages de l'internationalisation :¹⁴

-Accès à de nouveaux marchés, l'intérêt est d'autant plus fort que la demande sur ces marchés existe pour les produits ou services de l'entreprise, et qu'elle n'est pas satisfaite ;

-Diminution des coûts. Deux types de coûts peuvent baisser grâce à l'internationalisation (les coûts d'approvisionnement et les coûts de production)

-Contournement de barrières à l'entrée notamment, les barrières protectionnistes, comme les quotas d'importation, peuvent être évitées simplement en produisant directement dans un pays cible.

-Apparition d'économies d'échelle. En augmentant le volume de production, le coût unitaire de production diminue (répartition des frais fixes sur une plus grande quantité). Les économies d'échelle sont les plus grandes dans le cas de la stratégie « globale », car les produits et services n'ont pas besoin d'être adaptés aux attentes du marché local ;

-Répartition des risques. Sauf dans le cas d'une crise mondiale, s'internationaliser permet de soutenir la demande d'un pays en récession grâce à la demande dans les autres pays. Dans le même ordre d'idées, une entreprise présente sur plusieurs continents pourra plus facilement se prémunir contre le risque de change, en possédant des réserves sous forme de différentes devises.

b-Inconvénients de l'internationalisation :¹⁵

- La présence à l'étranger augmente les risques politiques, économiques et financiers. Cet inconvénient n'est un problème que dans le cas où l'entreprise est faiblement internationalisée (stratégies globale et transnationale), et qu'elle se rend dans des pays jugés instable.

¹³ www.strategiedentreprise.com

¹⁴ Johan.Bouglet, « la stratégie d'entreprise », 3ème édition 2013, p179

¹⁵ Idem, p181

- Les coûts commerciaux s'accroissent également. Les dépenses de marketing sont notamment plus élevées lorsque la firme choisit de s'adapter aux attentes des consommateurs locaux (stratégie transnationales et multidomestique)

- Plus l'entreprise propose ses produits dans des pays éloignés et plus les coûts de transports augmentent (risque élevé dans le cas d'une entreprise internationale qui ne fait qu'exporter, mais le risque réduit dans les autres cas).

- Un risque très important et celui de la perte des technologies clés. En s'internationalisant, une entreprise s'expose à de nombreux dangers. Citons entre autre :
 - Le recrutement des cadres partant à l'étranger par les entreprises locales concurrentes
 - La contrefaçon : délocaliser la production fait que les machines et les processus sont plus facilement observables par les acteurs locaux,
 - L'espionnage industriel.

Section 2 : Evolution et histoire du commerce international

Le commerce international est un fait très ancien qui évolue à travers le temps, il a connu des périodes de récession et de forte croissance. Il correspond aux flux de marchandises et de services entre les différents espaces économiques nationaux.

2-1-Définition du commerce international

Le commerce international est l'ensemble des activités commerciales requises pour produire, expédier et vendre les biens et services sur la scène internationale, à partir de la production jusqu'à la consommation. Parmi les termes qui incluent le commerce, on trouve l'importation et l'exportation des biens et services, la concession de licences dans d'autres pays et l'investissement directs à l'étranger.¹

Dans la littérature économique, beaucoup d'auteurs utilisent les expressions de commerce extérieur et commerce international comme étant synonymes. Le commerce extérieur, c'est celui qui comprend l'ensemble des échanges entre habitants des pays différents. Il est divisé en commerce d'importation et d'exportation.

Le commerce d'importation, c'est celui qui consiste à acheter de l'étranger les produits destinés à la consommation locale. Le commerce d'exportation est celui qui consiste à vendre à l'étranger le bien produit à l'intérieur d'un pays.

En définitive, le commerce extérieur peut être considéré comme l'ensemble des échanges entre un pays et l'ensemble de ses partenaires extérieurs. Et le commerce international peut donc être défini comme l'ensemble de transactions commerciales entre les différentes nations du monde. Il s'agit ici d'un aspect plus dynamique dans ce sens que tout ce qui est produit quelque part est vendu, et consommé ailleurs.

C'est aussi une façon de repousser le mur de la rareté, c'est-à-dire d'obtenir plus que ce qu'un pays peut produire, compte tenu de ses facteurs de production. Smith en réponse aux mercantilistes va montrer que le commerce extérieur est avantageux parce qu'il permet

¹ Alain Beitone, Christine Dollo, Jean Pierre Guidoni, Alain Legardez, « dictionnaire des sciences économiques »

,Arnand Colin Editeur, Paris 1991,P37.

d'obtenir des marchandises qui satisfont mieux les besoins et augmentant les satisfactions, en échange de marchandises pour lesquelles la demande est faible.²

2-2-Histoire du commerce international³

A- Les échanges internationaux au 19ème siècle (libre échange et protectionnisme)

Quatre périodes peuvent être distinguées entre 1815 et 1913.

- 1815-1846 : extension progressive du libre-échange au Royaume Uni, l'agriculture reste protégée par le « corn law », en 1842, les droits de douanes sur les produits manufacturés sont fortement réduits, alors que les pays du reste du monde exercent un fort protectionnisme ;
- 1846-1860 : libre échangisme du Royaume Uni abolition de la corn law en 1846, démantèlement des barrières douanières en 1846 ;
- 1860-1880 : extension du libre-échange entre les économies européennes (traité de commerce Franco-Anglais 1860) : protectionnisme renforcée aux Etats Unis suite à la guerre de sécession ;
- 1880-1913 : retour et renforcement du protectionnisme en Europe continentale, libre échange du Royaume Uni et renforcement du protectionnisme aux Etats Unis.

B- l'Entre deux guerres

Cette période peut se résumer dans les points qui suivent.

B-1- Une faible croissance des échanges internationaux dans l'entre deux guerres

De 1913 à 1937 : le taux de croissance des échanges internationaux est celui de la production (les taux d'exportations déclinent tout au long de cette période, faiblement de 1918-1929).

Dans ce contexte, les économies européennes connaissent un repli plus marqué que les Etats Unis dans des échanges internationaux, leur part de la production de biens manufacturés consacrés à l'exportation est divisée par deux, cette part reste constante aux Etats Unis.

B-2- L'Essor du protectionnisme dans l'entre deux guerres

² Mathilde Lemoine-Philippe Madiés -thierry Madiés, « Les grandes questions d'économie et de finance internationales », 3ème édition, p.12.

³ www.sciencepo.fr

L'entre deux guerres est marquée par le renouveau des politiques protectionnistes, plus particulièrement à partir de la crise de 1929.

Durant la première guerre mondiale (1915), le Royaume Uni se convertit au protectionnisme à côté des États-Unis. Ils renforcent leur protection vis-à-vis des pays producteurs de produits primaires et des pays européens.

C- 1945-1975 : La période des trente glorieuses

La période de 1945-1975 qualifiée de « trente glorieuses » a commencé après la seconde guerre mondiale et finit à l'apparition du premier choc pétrolier en 1973, durant cette période le monde a connu un fort essor économique et une augmentation de la consommation qui se développe autour de la production et de la commercialisation de biens de consommation et de services.

Les facteurs de cette croissance sont les structures économiques et juridiques du marché et leurs modifications est le nouveau rôle attribué à l'État.

La fin de la guerre met à jour de nouveaux rapports de force marqués par la domination des États-Unis, l'affaiblissement de l'Europe et le prestige est gagné par le régime soviétique. L'apparition de la guerre froide favorise la coopération internationale puisque chacune des deux puissances cherche à se faire des alliés. Ainsi se créent des liens commerciaux privilégiés au sein de chaque bloc. Les États-Unis encouragent la reconstruction et la reprise du commerce international grâce au Plan Marshall (1947). À cela s'ajoute la mise en place de nouveaux cadres favorisant le commerce international.

La mise en place du système monétaire de Bretton Woods fondé sur la puissance du dollar permet d'effectuer les échanges commerciaux dans un cadre monétaire bien fixé, et aussi la création du GATT (General agreement on tariffs and trade) en 1947, à l'origine provisoire, a pour objectif d'encourager le libre-échange et de lutter contre toute forme de protectionnisme.

La création de la CECA (Communauté Européenne de Charbon et de l'Acier) en 1951, puis de la CEE (Communauté Economique Européenne) en 1957 qui doit aboutir à la constitution d'un marché unique sont également des initiatives qui ont favorisé l'accroissement des échanges commerciaux internationaux.

C'est ainsi que l'on constate durant les " Trente Glorieuses " un triplement de la valeur et une augmentation de 170% des échanges commerciaux, tout ceci dans un contexte de forte

croissance générale. Ce commerce s'accroît principalement entre pays de la Triade et entre pays européens. Les échanges Nord-Sud sont marqués par la première Division Internationale du Travail (les pays industrialisés achètent aux pays du Sud des matières premières et leur vendent des biens manufacturés et des biens d'équipement).

Il faut rappeler que les pays socialistes ne s'intègrent pas dans ce commerce international puisque la doctrine marxiste affirme qu'il s'agit là d'une forme d'impérialisme, c'est pourquoi les pays soviétiques de l'Est ont une politique d'autarcie. De la même façon, certains pays du Tiers-Monde décident d'adopter une stratégie d'industrialisation par substitution aux importations pour développer leurs industries naissantes avant de s'intégrer au commerce mondial.

En 1973 la guerre entre Israël et Palestine déclenche le premier choc pétrolier, les pays de l'OPEP décident un embargo sur les alliés d'Israël, c'est ainsi que le prix du baril a connu une augmentation provoquant alors la fin de la période des trente glorieuses.

D- Le commerce international à partir des années 80

Dans les années 1980, on entre dans une vague de libéralisme où le commerce international est stimulé par l'arrivée de nouveaux concurrents comme les pays émergents asiatiques qui jouent sur leurs avantages comparatifs de main d'œuvre à bas salaire et qui cherchent à s'implanter sur de nombreux marchés et créneaux.

Certes, les intégrations économiques régionales comme la zone de libre-échange l'ALENA ou le Marché Unique de la CEE favorisent le développement des échanges interrégionaux mais ils peuvent également manifester une certaine forme de protectionnisme à l'égard des échanges extra régionaux. Ceci s'intègre quelquefois dans un principe de " protectionnisme éducateur " énoncé par le théoricien List. Il s'agit alors de protéger les industries naissantes par des barrières protectionnistes provisoires.

A partir des années 90, le commerce mondial augmente fortement, en 1994 (+11%) après plusieurs années de relative stagnation. La hausse s'explique essentiellement par une reprise économique en Europe après une année (1993) particulièrement mauvaise. Cette hausse amorce une période de cinq années (1994-1998) durant lesquelles les échanges internationaux vont fortement augmenter (+7% par an en moyenne), notamment grâce à la baisse des coûts de communication et de transport, ainsi qu'à la libéralisation des échanges commerciaux dans le cadre de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) qui a été créé

en 1995. A cela il convient d'ajouter l'amplification du phénomène de délocalisations menées par les multinationales issues des pays industrialisés vers les pays émergents, ainsi que la multiplication des projets de fusion et acquisitions entre les deux rives de l'Atlantique.

En 1998, la crise des pays émergents (notamment asiatiques) entraîne une rupture de la dynamique des échanges. En effet, la sortie des capitaux (entre autres) de ces pays va les plonger dans une violente récession. Plusieurs pays émergents vont alors faire évoluer leur stratégie économique pour devenir mercantilistes et ainsi accumuler des devises et pouvoir faire face à ce type de situation.

Ensuite, en 2000 et 2001, interviennent respectivement la crise de la bulle internet et l'intégration de la Chine au sein de l'OMC, ce qui marque le début d'une nouvelle ère du commerce international.⁴

En effet, dans le même temps, les pays émergents développent leur stratégie basée notamment sur le faible coût de leur main d'œuvre pour attirer les multinationales afin qu'elles produisent dans leurs pays pour ensuite réexporter tout ou partie de cette production dans les pays industrialisés (Europe et Etats-Unis en tête). Dès lors, les chaînes de valeur (ensemble des étapes nécessaires à la fabrication d'un produit) s'allongent, se fragmentent et se complexifient, nécessitant ainsi l'intervention de plusieurs intermédiaires et la multiplication des échanges entre les pays car les composants d'un même produit passent plusieurs fois les frontières.

Enfin, la reprise des échanges dans les dernières années s'inscrit dans une reprise économique globale relative, marquée par la confirmation de l'émergence économique de la Chine et de plusieurs autres pays qui entraînent l'accélération des échanges internationaux.

⁴ <http://www.bsi-economics.org/388-evolution-du-commerce-international-depuis-1991>.

Section 03 : Les différentes stratégies d'internationalisation des entreprises

Pour s'internationaliser, l'entreprise peut choisir différents modes d'internationalisation. Cette section est réservée à la présentation de l'exportation, l'internationalisation par système contractuel l'investissement direct étranger.

3-1-L'exportation :

L'exportation constitue la première étape de l'implantation d'une firme à l'étranger, c'est également la plus simple. L'entreprise continue à produire exclusivement dans son pays d'origine et doit seulement apporter des adaptations à ses produits pour qu'ils correspondent à des caractéristiques de la demande et de la réglementation des pays de destination. Lorsqu'elle a réalisé l'adaptation de ses produits, l'entreprise peut exporter selon trois méthodes ¹:

A- Exportation directe :

L'exportation directe évite les intermédiaires. Elle permet donc de faire l'apprentissage de marchés étrangers et d'éliminer les rémunérations des intermédiaires. Mais elle est en pratique difficile et coûteuse car la firme exportatrice par méconnaissance des mentalités, des modes de consommations, des pratiques commerciales et des règlements risque de commettre des erreurs. De plus les délais d'implantation sur le marché étranger sont longs. Enfin elle va devoir entretenir sur place des stocks et un réseau de distribution et de service après-vente coûteux.²

Diverses techniques permettent de réaliser des exportations directes :

a -Exportation directe sous forme d'une vente directe :

La vente directe consiste à réaliser des ventes sans recours aux intermédiaires commerciaux ou représentants. L'entreprise exportatrice doit posséder des compétences et ces ressources nécessaires pour participer à tous les aspects du marketing et du service après-vente. Ce type de vente permet d'exercer un contrôle considérable sur les activités

¹ M.Darbelet, L.Izard, M.Scaramuzza, « l'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, FOUCHER, Paris 2006, P.464

² Idem.465.

commerciales. Les frais de marketing peuvent être élevés. La vente directe est appropriée lorsque seul le personnel des ventes de l'entreprise possède les connaissances ou les compétences nécessaires. Cette technique convient aussi si le nombre de clients éventuels est relativement faible ou si ceux-ci se trouvent dans un secteur géographique relativement limité.

b-Exportation directe avec un représentant salarié :

L'entreprise délègue de façon permanente sur un marché un ou plusieurs représentants commerciaux. La fonction principale du représentant est de chercher des occasions d'affaires, négocier au nom de l'entreprise des contrats avec des acheteurs et communiquer le bon de commande au siège social de l'entreprise, après c'est à l'entreprise d'envoyer la marchandise directement à l'acheteur. Le représentant salarié ne travaille que pour l'entreprise dont il est salarié.

c-Exportation directe avec un agent commissionné :

Un agent commissionné est une personne qui peut être physique ou morale, indépendante ou permanente d'un exportateur. Il s'agit du nom et pour le compte de l'entreprise qui le mandant. Contrairement au représentant salarié, il peut organiser librement son activité. L'exportateur ou le mandant rémunère l'agent commissionné par commissions sur le chiffre d'affaire qu'il réalise. Le commissionnaire représente un avantage pour le mandant, car grâce à sa maîtrise et sa connaissance du marché, le mandant contrôle sa politique.³

B-Exportation indirecte

L'entreprise fait appel à des intermédiaires pour prendre en charge tout ou partie du processus de commercialisation des produits (prospection, négociation, prise de commande, gestion et suivi des livraisons et des règlements...), ces intermédiaires pouvant agir soit du pays d'origine ou bien sur leur propre territoire. En optant pour ce mode de présence, l'entreprise peut faire appel soit à un importateur, un importateur exclusif, à une société d'accompagnement à l'international ou bien à un bureau d'achat étranger.⁴

C- Exportation concentrée

³ Les formes d'implantation, sur le site: http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/Pages/direct_export_options.aspx

⁴ RouaneRafik, « le marketing direct international : au service des exportations algériennes hors hydrocarbures », ENAG, Réghaia, Algérie, P.55.

Elle correspond à des formes variées de groupements (accords, contrats, clubs...) entre entreprises d'un même pays ou (modalité plus récente) de pays différents. Sa réussite

demande entre autres que les partenaires aient une certaine expérience de l'association et de la gestion communautaire. Démarrer une opération d'exportation est une tâche de longue haleine obligeant à des arbitrages de gestion délicats et nécessitant la mise en place d'un réseau commercial, l'embauche de cadres spécialisés et une politique de communication adaptée. Certains membres du groupement peuvent se lasser, si les frais engagés ne sont pas rapidement rentabilisés ou s'ils se sentent défavorisés par rapport à d'autres partenaires. Le groupement peut aussi créer de l'opacité entre les entreprises adhérentes et le marché étranger.⁵

3-2-Le mode d'internationalisation par système contractuel (Stratégie d'accord) :⁶

Dans ce point, on abordera trois stratégies: les transferts internationaux de technologies, la licence, la franchise commerciale internationale.

A- Les transferts internationaux de technologies :⁷

Le transfert international de technologie est la vente de technologie et du savoir-faire qui accompagne la vente d'un produit technique (connaissances, outils, techniques...). L'entreprise qui dispose d'un savoir-faire ou d'une technique recourt au transfert de technologie plutôt qu'à la vente de ses produits lorsqu'elle n'a pas les moyens humains, financiers, commerciaux pour s'implanter sur un marché étranger. L'exportateur évite ainsi de supporter le financement d'un investissement direct à l'étranger ainsi que les risques commerciaux associés qui, dans ce cas, sont assumés par l'acheteur. Le transfert de technologie est une opération risquée et délicate. Les principaux risques encourus sont bien évidemment que l'acheteur ne devienne à terme un concurrent capable de produire moins cher, ainsi que la perte de la maîtrise de la technologie.

⁵ Michel GERVAIS « stratégie de l'entreprise », 5ème édition, Ed. ECONOMICA, 2003, P. 216.

⁶ https://www.academia.edu/Strgies_dinternationalisation

⁷ Amelon J, Cardebat J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, p : 203 ; 204

Les transferts de technologie peuvent englober les formules suivantes : la cession de licence, la franchise industrielle, la cession de brevets ou de savoir-faire, le contrat de vente, le contrat de prestation de services, la joint-venture.

Tableau 01 : Les avantages et les inconvénients des transferts de technologie

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Peu d'investissement. -Pas de risque commercial. -Présence sur des marchés fermés. -Améliore la situation financière. 	<ul style="list-style-type: none"> -Perte de contact avec le marché. -Suscite sa propre concurrence. -Conflits potentiels importants. -Difficulté de trouver le bon partenaire. -Contrat équilibré difficile à établir.

Source : Pasco-Berho. C « Marketing international : cours, fiches outils, application, DUNOD, Paris, 2007,p165.

B-La licence internationale :⁸

« Le contrat de licence internationale est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence) concède à une entreprise d'un autres pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une période déterminée et sur un territoire défini, un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire en retour d'une rémunération. La concession porte sur un processus de fabrication ou une invention spécifique du donneur de licence et qui doivent être protégés dans le pays étranger ».

La licence peut prendre plusieurs formes :

a- La licence brevet : ⁹

⁸ Amelon J, Cardebat J:" Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, p : 205.

⁹ PASCO-BERHO Corinne, LE-STER-BEAUMERUIELLE Héléne « le marketing international », Ed DUNOD, Paris, 2007, P183.

C'est un transfert de propriété qui s'établit de manière irréversible en cédant un brevet (cession d'un savoir-faire commercial ou industriel). L'inventeur ou le détenteur initial de ce brevet ne pourra plus exercer de contrôle sur l'utilisation ou le développement de sa création, et ce contrepartie d'une rémunération d'un montant fixe sur des redevances proportionnelles au nombre de produits fabriqués ou vendus ou au chiffre d'affaire réalisé grâce à cette cession.

L'objet de la cession de brevet est de rentabiliser une avance technologique, de vendre dans un pays difficile d'accès par une implantation industrielle et de s'associer à un réseau de partenaires.

b- La licence de marque : ¹⁰

La cession de marque est un droit d'exploitation qu'une entreprise octroie à une autre entreprise, dans un temps et un espace limité et défini dans le contrat, cette technique est protégée par un brevet et un savoir-faire distinctif, le détenteur de la marque perçoit ainsi une somme forfaitaire à la signature du contrat de cession et des redevances périodiques proportionnelles aux quantités vendues.

¹⁰ CHOURAQUI Nathalie, WAYS Sandra « Au pays des licences : développement de produit dérivés sous licence, une opportunité marketing et commerciale » Ed, DUNOD, Paris, 2003, p125

Tableau 02 : les avantages et les inconvénients de licence de marque :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Moyen rapide et peu couteux de pénétrer sur un marché étranger et développer la notoriété d'une marque. -Capital à investir faible par rapport à d'autres modes d'implantation à l'étranger. -Rentabilisation des investissements en R& D. -Risque commercial nul. 	<ul style="list-style-type: none"> -Le licencié étant un concurrent potentiel, risque de perte de marché. -Risque de contrefaçon par imitation de la marque ou de brevet. -Difficulté potentielle de coordonner un licencié. -Difficulté de contrôler la qualité des produits et de la politique commercial, donc risque pour l'image de marque du donneur de licence.

Source : AMELON J, CARDEBAT J : « Les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement international pour l'entreprise après la crise », P. 205.

L'objet de cette démarche est d'accroître la notoriété de la marque tout en ayant la possibilité de produire et de distribuer sur un marché étranger à travers les entreprises locales. Cette démarche présente plusieurs avantages tels que le contournement des barrières à l'entrée, le contrôle de la politique commerciale si le contrat le rend possible et une meilleure maîtrise des marchés étrangers.

C- La franchise commerciale internationale :¹¹

¹¹ Ghislaine.Legrand, Hubert Martini. « Commerce international », 2eme édition, DUNOD,Paris 2008, p 69.

Le franchisage est la concession par le franchiseur à un franchisé, en contrepartie d'une redevance, du 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. À l'étranger, la franchise permet de dupliquer un modèle éprouvé sur le marché domestique. Dans la création de réseaux importants, le recours à un master franchisé permet de contrôler un réseau important⁵³.

On distingue trois types de franchise :

a- La franchise de distribution (vente de produit) :

Le franchiseur cède un savoir-faire commercial et de gestion, ainsi qu'une forte notoriété. Ses produits sont commercialisés par le réseau de franchisés. Les franchisés exploitent le point de vente selon les méthodes commerciales élaborées par le franchiseur. Ils s'engagent à ne vendre que les produits sous l'enseigne du franchiseur.

b- La franchise de service :

Le franchiseur cède un savoir-faire en matière de prestation de service (hôtellerie, restauration, photocopie...). Le plus souvent ce type de franchise s'accompagne d'une standardisation qui pourra conduire à l'importation de produits depuis le pays d'origine de franchiseur.

c- La franchise industrielle (fabrication de produit) : ¹²

Le franchiseur cède le droit d'utiliser son nom et le savoir-faire technique permettant de fabriquer le produit. Cette formule se combine donc le plus souvent avec une cession de licence de fabrication. Dans cette formule, le franchiseur conserve un contrôle important sur les franchisés en leur fournissant un composant essentiel du produit, ce qui assure une maîtrise des quantités produites et de leur qualité.

¹² Pasco B ; Hélène B « marketing international : cours, fiches outils, applications » DUNOD, Paris, 2007, p :168.

Tableaux 03 : Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Permet un développement de l'activité et une diffusion rapide des produits ou services au niveau international. -L'exportateur conserve le contrôle de la Politique commerciale jusqu'au point de vente. -Investissement financier limité permettant un rapide développement international. -Risque moindre pour l'exportateur car en partie reporté sur les franchisés. -Franchiseur demeure propriétaire de la marque et du savoir-faire commercial. 	<ul style="list-style-type: none"> -Formule réservée aux exportateurs possédant un savoir-faire reconnu, codifiable et transférable à l'étranger. -Opération relativement complexe à organiser. -Complexité à organiser, gérer, contrôler et animer un réseau de franchisés. -Sélection des franchisés est difficile. -Risque d'imitation et de concurrence à terme avec les anciens franchisés.

Source: Amelon.J, Cardebat.J: « Les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement international pour l'entreprise après la crise », DUNOD, P. 206.

D- L'investissement direct étranger (IDE) :¹³

1-Définition IDE selon l'OCDE

« L'investissement direct est un type d'investissement transnational effectué par le résident d'une économie « l'investisseur direct » afin d'établir un intérêt durable dans une entreprise « l'entreprise d'investissement direct » qui est résidente d'une autre économie que

¹³ OCDE : Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, Paris, 4eme Edition 2008, p. 17.

celle de l'investisseur direct. L'investisseur est motivé par la volonté d'établir, avec l'entreprise, une relation stratégique durable afin d'exercer une influence significative sur sa gestion. L'existence d'un « intérêt durable » est établie dès lors que l'investisseur direct détient au moins 10 % des droits de vote de l'entreprise d'investissement direct. L'investissement direct peut également permettre à l'investisseur d'accéder à l'économie de résidence de l'entreprise d'investissement direct, ce qui pourrait lui être impossible en d'autres circonstances. L'investissement direct n'a donc pas les mêmes finalités que l'investissement de portefeuille, l'investisseur de portefeuille ne cherchant généralement pas à influencer sur la gestion de l'entreprise ».

2-Les formes d'investissement direct étranger :

Les IDE peuvent se présenter sous plusieurs formes, on se limite à: la succursale, le partenariat, filiale, le bureau de représentation, la joint-venture et la sous-traitance.

a-Succursale :

C'est une entité sans personnalité juridique propre, elle est entièrement dépendante du siège sociale, sa mise en œuvre ne nécessite aucune formalité de constitution. Cependant, le statut juridique et fiscal est en fonction du droit local et les obligations qu'elle supporte sont très proches de celle de la filiale.¹⁴ Cette structure est constitué d'un secrétariat, d'une salle d'exposition du matériel et d'un responsable dont la principale fonction est commerciale (la prospection, le suivi de vente existante, faire éventuellement de la vente, faire connaître les produits de la firme et aider les sociétés mères dans la gestion des commandes.¹⁵

b- Le partenariat :

Le partenariat désigne une forme de coopération durable entre des entreprises indépendantes dans le but de renforcer la situation financière , d'innover et d'améliorer les techniques de recherches et de développement , d'acquérir de nouveaux savoirs faire , de comprendre la culture de l'autre entreprise , d'intégrer d'autres compétences en matière de management pour répondre aux attentes de la clientèle tout en adoptant de nouvelles gammes

¹⁴ BUSSEAU Annick « Stratégies et techniques du commerce international » Ed Masson, Issy les Moulineaux, 1994. p125.

¹⁵PASCO-Berho Corinne, LE-STER-BEAUMERUIELLE Hélène « Le marketing international », Ed, DUNOD, Paris, 2007, p149.

plus performantes et enfin , de conforter les positions sur le marché en améliorant la compétitivité.¹⁶

c-Filiale ¹⁷

C'est une entité créée par une firme sur un territoire local ou étranger, elle est dotée d'un statut juridique autonome. Cependant, elle est contrôlée majoritairement par la firme mère, toutefois, le partenaire de la filiale est séparé du patrimoine de la firme mère qui conserve donc le pouvoir décisionnel.

d- Le bureau de représentation :

C'est une représentation via une agence sans personnalité juridique et sans activités commerciale. Elle présente une forme d'implantation légère et peut être réduite à un délégué local. Le bureau de représentation à plusieurs fonctions qui consistent à observer le marché local, faire une prospection des clients potentiels et leur présenter le ou les produits. Cette forme d'implantation est considérée par conséquent comme l'une des premières étapes que l'entreprise exploite afin de pénétrer un marché étranger, elle est donc provisoire et son but principal est d'avoir l'information nécessaire pour investir ou afin de se retracer face à une éventuelle implantation sur un marché.¹⁸

e- La joint-venture :

Les joint-ventures ou opérations conjointes ou co-entreprises, se rapportent soit à une création en commun, par deux partenaires de nationalité différente, d'une société industrielle ou commerciale, soit par la prise de participation significative dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché d'exportation visé, par une entreprise exportatrice nationale.¹⁹

f- La sous -traitance :

La sous-traitance est une relation de production entre « un donneur d'ordre » et les autres entreprises « preneuses d'ordre ».

¹⁶ BOUZIDI, (Abdelmadjid) : Comprendre la mutation de l'économie algérienne, les mots-clés, Edition SOCIETE NATIONALE DE COMPTABILITE, Alger, 1992, P.57.

¹⁷ MAZEROLLE Fabrice « Les firmes multinationales », Ed VUIBERT, Paris, 2006, P.111

¹⁸ Corinne PASCO-BERHO, Hélène LE-STER-BEAUMERUIELLE « marketing international » DUNOD, Paris, 2007, p152 ;153.

¹⁹ Idem, P.169.

A partir des années 80, les coopérations ont connu une réelle évolution, pour cause, les produits n'étaient plus centrés sur les prix, mais sur leur caractéristiques et leurs spécificités, cette exigence de qualité s'accompagne principalement de l'innovation, qui joue un rôle majeur dans la différenciation des produits, pour atteindre cette qualité, la sous-traitance consiste donc à ce qu'une firme confie une partie de sa production à des sociétés plus spécialisées « sous-traitants ». Le preneur d'ordre est dans ce cas chargé de réaliser des activités soit de production telles que la conception, la transformation, la construction ou la maintenance d'un produit et peut aussi être chargé de faire le suivi d'étude de projets, la comptabilité, l'ingénierie, la recherche et développement, la publicité, l'informatique, le conseil juridique. . . L'entreprise sous-traitante doit strictement se conformer aux spécifications techniques ou commerciales des produits et services que le donneur d'ordre lui délimite.²⁰

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons dire que le contexte du commerce international est très complexe, ce qui oblige l'intervention de plusieurs institutions et organisations financières et non financières afin d'aider les pays à se développer sur le champ international, parmi ces institutions nous trouvons le FMI, la BM, l'ONU, la CNUCED etc.

L'évolution des échanges du commerce international a rencontré plusieurs modifications allant de l'ère de troc jusqu'à la monnaie électronique.

Le développement à l'international se fait par le biais d'une démarche stratégique, après le choix de commercialisation ou l'implantation de l'entreprise le recours à plusieurs stratégies de commercialisation directes ou indirectes sont mises en place, à savoir l'exportation directe ou indirecte (tiers personnes), elle pourra céder un droit d'utilisation de sa marque, de techniques, son savoir-faire sous forme de licence, franchise etc. Entre autre si elle souhaite fabriquer dans le pays, en implantant des filiales, partenariat etc.

²⁰ DELACOLETTE Jean « Les contrats de commerce internationaux » ; Ed de Boeck, Bruxelles, 1996, P120

Chapitre 2

Dans ce présent chapitre nous allons compléter le cadre conceptuel lié à notre sujet de recherche par le déroulement des opérations liées à la stratégie d'internationalisation.

En premier lieu, nous allons approfondir nos connaissances sur le concept stratégie d'exportation tout en expliquant certaines définitions ayant une relation directe avec les échanges à l'international. Puis à expliquer plusieurs facteurs et intervenants dans l'opération d'exportation sous forme d'auxiliaires permettant de faciliter et de fluidifier les opérations liées à la démarche d'exportation.

En deuxième lieu, nous allons détailler la démarche marketing à savoir les 4P, cela permet à l'entreprise souhaitant une meilleure offre pour ses clients. Ce dernier est l'ensemble des variables commerciales sur lesquelles s'appuie l'entreprise pour présenter son offre à ses prospects et clients : Produit, Prix, Distribution et Communication, aussi peut être utilisé comme outil pour aider à définir une stratégie marketing efficace.

En troisième lieu, nous allons expliquer le rôle d'une analyse SWOT dans l'étude du marché à l'international, elle permet à l'entreprise de développer sa stratégie marketing et d'évaluer la réussite de son projet en étudiant au niveau interne les forces et les faiblesses de l'entreprise et au niveau externe les opportunités et les menaces.

Section 1 : La stratégie d'exportation

La stratégie d'exportation permet à l'entreprise d'étendre ses marchés et de limiter les risques dus à une tendance baissière de la demande sur son marché domestique. L'export devient alors un important levier de croissance accessible à toute entreprise quelle ue soit sa taille.

1- Définition d'une stratégie à l'exportation :¹

Pour exporter durablement et éviter les erreurs coûteuses, l'exportateur doit avant tout élaborer une stratégie cohérente à l'exportation. La stratégie peut être définie comme le moyen par lequel l'entreprise choisit les domaines d'activités dans lesquels elle entend être présente et l'allocation des ressources nécessaires pour s'y maintenir et se développer. La stratégie est saisie à travers trois dimensions :

¹ D. Loth : « Essentiel des techniques du commerce international », Editions FOUCHER, p 70.

A. La segmentation stratégique

C'est un processus qui permet d'identifier un groupe d'acheteurs potentiels, auquel on présente une offre susceptible de satisfaire leurs besoins et attentes idéales. Segmenter un marché consiste à le fragmenter en sous-ensembles distincts, chacun de ces groupes peut alors faire l'objet d'une approche commerciale spécifique.

B. Positionnement concurrentiel

Une fois la segmentation opérée et le segment ciblé choisi, l'entreprise doit s'assurer que son offre sera privilégiée par rapport à celle de ses concurrents et répondra aux attentes du marché en termes d'avantages recherchés et en tenant compte des habitudes et d'utilisation du produit.

C. L'innovation technologique

Elle peut jouer un rôle déterminant dans le positionnement du produit. La définition de la stratégie permet donc à l'entreprise de concentrer ses efforts pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, notamment identifier et maintenir des segments de marché où elle pourra jouir d'un solide pouvoir de négociation.

1-2-Objectifs des exportations ²

Les exportations jouent un rôle très important dans l'économie. L'analyse de leur impact économique s'avère donc essentielle.

Le commerce International est un puissant moteur de développement économique.

Toute une étude empirique montre, preuve solides à l'appui, qu'une participation accrue au commerce international peut stimuler une croissance économique indispensable au développement en général. En rattachant les producteurs et les consommateurs des pays en développement aux marchés mondiaux, le commerce, exportation et importation, contribue fondamentalement aux flux de ressources financières de technologies et de services nécessaires au renforcement des capacités productives dans l'agriculture, l'industrie et les services et à la transformation structurelle de l'économie.

Le commerce international influe sur le revenu national en offrant des possibilités de revenus supplémentaires, notamment grâce à l'écoulement ou à la commercialisation des excédents. Il a ainsi des répercussions sur de nombreux aspects économiques et sociaux du développement, du fait de son influence sur les prix relatifs sur le marché intérieur. L'augmentation des niveaux de revenu pourra inciter telle ou telle catégorie de travailleurs à

² RAINELLI Micheal « L'organisation mondiale du commerce ». La découverte, 1999 P.26

rejoindre le secteur formel, ce qui favoriserait sensiblement l'intégration sociale, s'agissant par exemple de l'égalité entre hommes et femmes.

1-3- Les intervenants dans l'opération d'exportation ³

Les principaux intervenants en opération du commerce international sont :

- L'armateur : C'est le propriétaire, l'exploitant ou l'affréteur d'un navire. Son activité est le transport maritime des marchandises.
- Affréteur : L'affréteur est celui qui s'engage, contre rémunération, à mettre un navire, un avion, un camion ou tout autre véhicule, ainsi que son équipage à la disposition de son client ; pour le transport de personnes ou de marchandises.
- Agence maritime : Elle représente l'armement maritime dans les ports et dans les métropoles des grandes régions économique. Elle assure toute les fonctions qui peuvent remplir l'agent maritime.
- L'aconier : Il assure les activités suivantes : débarquement ; embarquement, réception, livraison, garde, extra partage.
- Le commissionnaire en douane : Prestataire de service chargé des formalités douanières de transit, d'importation ou d'exportation.
- Transitaire portuaire : il coordonne le transport maritime et tout mode de transport requis au cours de la même expédition (par exemple, le transport routier).
- Le transitaire aérien : il coordonne le transport aérien et tous autres modes de transport requis au cours de la même expédition (par exemple le transport routier
- Le courtier maritime : il joue le rôle d'intervention entre l'offre et la demande sur les marchés de la commande, l'achat ou la vente ou encore de l'affrètement des navires, de la construction navale, des ventes d'occasion et de la démolition.
- Le courtier en transport routier de marchandises : ⁴ il sert d'intermédiaire entre le groupeur et le transporteur ;
- Bureau maritime international : c'est un organisme mis en place en 1981 par la chambre de commerce international. Il dispose d'un mandat de L'ONU, il regroupe 200.000 armateurs et assureurs. Et se préoccupe entre autres de la sureté de la navigation en mer.
- Le groupeur de marchandises : c'est un agent ou une entreprise qui rassemble les envois de détail de groupe avant de les faire acheminer à destination. Il négocie des tarifs avantageux

³ MONOB Didier –Pierre : « Techniques administratives du commerce international » ; Editions ESKA : p 256.

⁴ Op.CIT , MONOB Didier –Pierre, P :260.

dont il fait profiter les expéditions. C'est un intervenant très présent en transport routier et en transport aérien.

1-4- Début de l'activité exportatrice⁵

L'activité exportatrice peut se réaliser sous différentes formes. Cependant elle voit souvent le jour après une participation aux éditions internationales de foires qui ont lieu dans un pays donné. Dans ces foires c'est le visiteur étranger (client potentiel) qui vient se renseigner sur les produits et non le contraire. Il s'agit d'une exportation passive.

Nous pouvons considérer que le processus d'exportation qu'expérimente une entreprise peut se diviser en sept étapes :

- a -L'entreprise ne souhaite pas exporter. Bien qu'elle reçoive de temps en temps une commande de l'extérieur, elle ne l'accepte pas puisqu'elle « est trop occupée », ou simplement elle souffre de « myopie » du commerce international ».
- b -L'entreprise satisfait sa commande de l'extérieur si celle-ci arrive, mais n'essaye pas d'obtenir plus de commandes.
- c -L'entreprise étudie la possibilité de l'exportation, bien que cette étape puisse se dérouler sans que se déroule l'étape b.
- d -L'entreprise exporte expérimentalement dans quelques pays.
- e -L'entreprise consolide son expérience exportatrice dans le groupe.
- f -A la base de cette expérience elle sélectionne les marchés les plus intéressants et applique des techniques de marketing international adaptées à chaque pays.
- g -L'entreprise devient globale. Tous les marchés du monde peuvent être bons. Les exportations permettent de stimuler une économie en valorisant le travail d'un pays auprès des autres et en assurant la pérennité de ses entreprises, qui dans le cadre de la mondialisation, est fortement liée à leurs positions sur le marché mondial (part du marché au niveau mondial).

⁵ D. Loth : « Essentiel des techniques du commerce international », Editions FOUCHER, p 70

1-5-Les motivations de l'exportation⁶

Plusieurs motifs poussent une entreprise à se lancer dans l'exportation et l'incitent à persévérer dans cette stratégie. L'exportation permet donc à l'entreprise de :

- Augmenter son chiffre d'affaires : accompagnée d'une prospection de nouveaux marchés étrangers et de l'élargissement de ses débouchés, le volume des ventes de l'entreprise augmente, permettant ainsi l'accroissement de ses parts de marché et ses revenus.
- Augmenter sa rentabilité : Dans la mesure où les prix à l'export permettent de dégager des marges suffisantes, les résultats bénéficiaires vont progresser.
- Augmenter son niveau de production : quand une entreprise, confinée dans son marché intérieur (national), voit ses capacités de production en état de sous-exploitation, l'exportation lui apparaît comme une ouverture sur des débouchés nouveaux par leur multitude de moyens et lui permet de puiser dans toutes les ressources dont elle dispose afin d'augmenter son volume de production et, du même coup, satisfaire le marché étranger et bénéficier d'économies d'échelle.
- Dynamiser l'entreprise : l'exportation impose à l'entreprise la révision de ses habitudes commerciales. En s'adaptant aux cultures étrangères, elle veille à ne tirer que les meilleurs de chacune d'elles. Plusieurs facteurs s'impliquent du fait de cette ouverture sur le monde, aussi bien des aménagements internes à l'entreprise (sa structure, son organisation, l'instauration de nouvelles stratégies de développement, etc.) que des mesures à prendre à l'étranger (salons, publicités particulières, études de marchés...).
- Avoir une meilleure vision de la concurrence : le monde est devenu un grand village. Prendre connaissance de ses concurrents dans d'autres pays peut s'avérer un avantage indéniable, particulièrement lorsque l'un d'eux investit le marché national. C'est l'occasion pour l'entreprise d'étudier l'état des marchés étrangers et la concurrence y opérant. Il l'aide également à y rester durablement implantée, ce qui représente un excellent moteur de développement international en ceci que l'entreprise se met en mesure d'étendre sa connaissance parallèlement à ses secteurs d'activités et améliorer continuellement son argumentaire commercial.
- Accroissement de la notoriété de l'entreprise : par ses exportations, l'entreprise se retrouve souvent conduite à s'implanter sur les marchés mondiaux. Il s'ensuit que, par cette voie, elle

s'oblige à entretenir d'elle-même une image qualitative insistante en priorité sur sa réputation et son savoir-faire.

1-6- Modes de paiement des exportations⁷

Entre importateur et exportateur, ce sont des relations d'achat et de vente, de confiance mais parfois de méfiance. Pour remédier à chaque genre de relation et coexister dans toutes les phases de développement dans une atmosphère de confiance entre les deux parties, les institutions internationales ont codifié trois modes paiement internationaux.

1-6-1- Le transfert libre

L'exportateur exécute la prestation, livre les produits et laisse à l'acheteur la maîtrise du processus de paiement. Lorsqu'un exportateur demande à son client de régler sa créance à la vue de la facture, le terme, « d'encaissement simple » ou plus souvent de « paiement sur facture », est employé. La sécurité de ce mode est évidemment très faible.

1-6-2- Le crédit documentaire⁸

A. Définition

Le crédit documentaire est une « promesse donnée par le banquier de l'acheteur à un fournisseur, selon laquelle le montant de sa créance lui sera réglé, pourvu qu'il apporte – à l'aide des documents énumérés – la preuve de l'expédition des marchandises ou la preuve que les prestations ou services ont été accomplis ».

B. Les intervenants du crédit documentaire Le crédit documentaire induit généralement l'intervention de quatre parties :

- **Le donneur d'ordre**

Il s'agit de l'acheteur (l'importateur) qui donne à sa banque des instructions d'ouverture de crédit documentaire en faveur de son fournisseur étranger (l'exportateur) tout en précisant les documents qu'il exige et les modalités de réalisation du crédit.

⁷ PAUVEAU.J, DUPHIL.F : « Pratique du commerce international », Éditions Foucher, Vanves, 2007, p. 353-354.

⁸ LEGRAND. G, MARTINI. H : « Commerce international », 3è édition, Éditions Dunod, Paris, 2010, p.148.

- **La banque émettrice**

C'est la banque de l'acheteur qui procède suivant les instructions de son client : le donneur d'ordre, à l'ouverture et à l'émission du crédit documentaire pour notification et éventuellement confirmation.

- **La banque notificatrice**

C'est la banque correspondante de la banque émettrice dans le pays du vendeur ou dans un autre pays où elle ouvert une filiale. Elle est chargée de notifier à l'exportateur l'ouverture du crédit documentaire en sa faveur. Lorsque cette banque s'engage à payer l'exportateur à l'échéance convenue, elle se dénomme alors « banque confirmatrice ».

- **Le bénéficiaire**

C'est l'exportateur (le vendeur) en faveur duquel est ouvert le crédit documentaire, bénéficiaire de la promesse bancaire d'être payé, engagement pris par la banque émettrice et éventuellement la banque confirmatrice.

1-6-3- La remise documentaire⁹

A. Définition

La remise documentaire est une technique de paiement dans laquelle une banque a reçu mandat d'un exportateur de ne remettre à l'acheteur les documents représentatifs de la marchandise que contre paiement ou acceptation d'effet de commerce.

B. Les intervenants de la remise documentaire :

La remise documentaire fait intervenir généralement les parties suivantes :

- **Le donneur d'ordre (le tireur)**

Il s'agit de l'exportateur créancier du montant dû par l'acheteur. L'opération d'encaissement se déclenche à son initiative, dès qu'il donne mandat à sa banque.

- **La banque remettante**

C'est la banque de l'exportateur (le vendeur). Elle exécute ses instructions d'encaissement en remettant les documents à son correspondant dans le pays de l'acheteur afin de recouvrer la créance.

- **La banque présentatrice**

⁹ PASCO. C : « Commerce international : Réviser la gestion », 3ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2001, P.116

C'est la banque sise à l'étranger, chargée de l'encaissement ; il peut s'agir de la banque correspondante de la banque remettante. Cette banque effectue la présentation des documents à l'acheteur contre réception de son règlement.

- **Le bénéficiaire (le tiré)**

C'est l'importateur qui est partie redevable du montant, à qui la présentation des documents doit être faite contre paiement ou acceptation d'une ou plusieurs traites.

1-7-Les risques liés à l'exportation

L'entreprise dans sa démarche d'exportation s'expose à divers risques tels que :

- **Le risque commercial¹⁰**

Ce risque provient de l'insolvabilité de l'acheteur et résulte soit de sa détérioration financière soit de son refus d'honorer ses engagements. Le risque commercial peut être assimilé, d'une part, à un risque de non-recouvrement des créances commerciales détenues sur un importateur étrangers, du fait de mesures prises par l'État d'accueil (interdiction de transfert des devises à des non-résidents, par exemple) et, d'autre part, à un coût d'opportunité, en cas de fermeture d'un marché étranger, pour raisons politiques.

Les entreprises exportatrices peuvent être confrontées au risque commercial lorsque leurs créances peuvent être impayées par l'importateur se retrouvant dans la situation d'incapacité de faire face à ses engagements en totalité ou en partie de manière temporaire ou définitive en raison des conditions internes défavorable du pays par exemple :

- Modification du taux de change ;
- Conflit avec le pays ;
- Guerre avec un pays voisin ;
- Annulation soudaine des exportations alors que l'ensemble des produits est prêt pour l'exportation, se traduisant par une perte de marché sur un pays étranger, et une perte en termes de coûts de quantité invendus.

- **Le risque politique¹¹**

¹⁰ ARDJOUNE. O composante du risque-pays: « Essai d'évaluation d'une: le risque financier », mémoire de magister en Sciences économiques, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2009, p.26.

¹¹ <http://www.etrepaye.fr/gerer-le-risque-a-l-export->

Il s'agit du risque de survenance d'événements politiques (guerre, instabilité sociale, coup d'État, faillite de l'État, etc.) dans le pays de l'acheteur, pouvant avoir des répercussions sur intérêts du vendeur, qu'ils soient économiques et/ou humain. Ce type d'événement peut perturber, voire annuler les transactions commerciales au détriment du vendeur et générer des impayés.

- **Le risque de change**¹²

Ce risque surgit de la différence entre les devises du vendeur et celles de l'acheteur, toute évolution du taux de change se traduit sur la transaction au détriment d'un des deux acteurs. Si la vente se réalise avec la devise de l'acheteur, le risque se répercute sur le vendeur qui peut voir le produit de sa vente déprécié en cas de dévaluation de la devise du client. L'évolution du taux de change peut avoir plusieurs origines économiques et politiques qui ne sont pas nécessairement prévisibles. Dans ce même ordre d'idées, Usunier (1988) ajoute au risque politique et au risque de change, trois types de risques :

- **Le risque économique** est lié aux structures économiques du pays hôte de l'investissement et à la hausse anormale des éléments du prix de revient pendant l'exécution des contrats ;
- **Le risque juridique** est parfois trop négligé, il donne a posteriori de forts regrets à ceux qui n'ont pas voulu le prendre en compte en temps utile. Il prend des formes multiples notamment la méconnaissance de la législation du pays d'accueil, les problèmes liés aux litiges en matière de contrats internationaux et les questions liées à une mauvaise rédaction des contrats.
- **Le risque technologique** prend plusieurs formes dans le domaine international, à savoir : investir dans une technologie où les débouchés ne justifient pas cet investissement, se voir éliminé par une évolution technologique qui se fait en dehors des frontières et dont on n'a pas perçu l'importance et faire partie des détenteurs d'une technologie qui ne serait pas retenue à moyen terme.

1-8- Les éléments fondamentaux intervenants¹³

Dans l'opération d'exportation Dans toute opération de commerce international (importation ou exportation), il existe différents acteurs et intervenants pour que cette opération se déroule dans de bonnes conditions et règlements, les principaux en sont les suivants :

1-8-1- Le transport

¹² MOUJIB BAHRI, mémoire présenté à l'université de Québec Trois-Rivières, « les divers risques à l'exportation et les structures d'aide au Canada et en Tunisie », Avril 2000, P.26.

¹³ BELOTTI. J : « Le transport international des marchandises », 3e édition, Ed Vuibert, Paris, 2004, P.33

Le transport international de marchandises est, en fait, un système logistique bien rodé constitué de nombreux intermédiaires, répondant à de très nombreuses contraintes et règles, mettant en œuvre plusieurs intervenants et d'énormes moyens. Il regroupe les opérations de transport, de stockage, d'allotissement, de distribution et de dédouanement¹⁴.

L'acheminement peut être effectué par un seul ou plusieurs modes de transport (maritime, aérien, routier, ferroviaire ou fluvial). Pour les envois de faible poids et de petit volume, il se peut également que l'expédition de la marchandise dépende de plusieurs transporteurs.

1-8-2- Le transitaire

Commerçant prestataire de service, le transitaire se charge pour le compte de ses clients, là où il est installé, l'ensemble des opérations relatives à leurs marchandises, rupture de charge, manutention, stockage, formalité commerciales et administratives diverses.

On distingue deux types de transitaires :

A. Le commissionnaire

C'est un intermédiaire entre l'expéditeur et le transporteur, il s'engage à mener à bien ce transport, choisissant en toute liberté les intervenants, les sous-traitants de la chaîne logistique. Il est tenu à une obligation de résultats : il répond de ses fautes personnelles, mais aussi de celles des intervenants qu'il aura choisis.

B. Le mandataire

Agent de liaison lié par l'engagement de respecter les instructions de son client, le mandataire apporte conseil et a pour charge de réceptionner et réexpédier des marchandises entre deux modes de transport. Il ne lui revient pas de choisir les sous-traitants, se contentant d'accepter les sous-traitants choisis par son mandant, il n'est par conséquent nullement tenu d'assumer autre chose que ses propres négligences.

1-8-3-La douane

Cette opération consiste à renseigner la déclaration en détail pour toutes les marchandises importées ou exportées, y compris dans le cas d'exemption de droits et taxes, d'appliquer, le cas échéant, les mesures de prohibition et de constituer la base du commerce extérieur. Avant

¹⁴ BELOTTI. J : « Le transport international des marchandises », 3e édition, Ed Vuibert, Paris, 2004, P.33

d'expédier toute marchandise hors territoire national, l'entreprise exportatrice doit faire passer sa marchandise par la douane pour contrôle et suivre la procédure douanière afin que soit délivrée l'autorisation à l'exportateur pour la faire sortir du territoire national.

1-8-4- L'assurance transport de marchandise

Selon l'Incoterm, il importe au vendeur et à l'acheteur de souscrire une assurance pour couvrir les risques d'acheminement de la marchandise.

On distingue plusieurs acteurs de l'assurance :

- L'assuré, concluant le contrat avec la compagnie d'assurance, il peut être l'acheteur ou le vendeur, en fonction de l'Incoterm et le commissaire de transport ;
- La compagnie d'assurance, dans laquelle les deux parties vont souscrire le contrat d'assurance ;
- L'agent d'assurance qui représente la compagnie en province ou à l'étranger, il draine les affaires vers celle-ci et il est rémunéré par un pourcentage sur le montant des primes selon les contrats signés ;
- Le courtier en assurance dont la fonction est de rapprocher de la compagnie le client désireux de se faire assurer. L'assuré confie mandat au courtier pour rechercher la compagnie la plus apte à répondre à ses besoins et opérations à l'export, de négocier les conditions et le taux de prime qui lui soient les plus favorables ;
- Le commissaire d'avaries, propre au transport maritime, qui, à l'arrivée de la marchandise constate les dommages dans les délais les plus brefs.

Section 2 : La stratégie des 4P (le marketing-mix)

Le marketing-mix est un ensemble de toutes les forces coordonnées par le marketing que l'entreprise peut mobiliser pour atteindre son objectif. Et il est aussi l'ensemble des variables dont l'entreprise dispose pour influencer le comportement futur de l'acheteur.

2-1-Définition du marketing-mix :¹

Toute variable susceptible d'avoir un impact sur le comportement de l'acheteur fait donc partie du marketing- mix. Le regroupement de ces variables en quatre catégories est appelé les «4P» le produit, son prix, la mise en place ou distribution et sa promotion. A chaque variable correspond un plan d'action qui va permettre de traduire dans la réalité les renseignements tirés de l'étude du marché.

Les entreprises créaient des produits et définissaient leurs caractéristiques et leurs avantages, fixaient le prix, sélectionnaient les lieux où vendre ces produits et services et communiquaient de façon intrusive, par le biais de la publicité, des relations publiques et du marketing direct.

Cette multiplicité des «P» résulte du fait que certains auteurs acceptent de regrouper quelques sous variables principales alors que d'autres préfèrent plutôt les détailler. Chaque variable du marketing mix est décomposée en sous variables.

Nous les recensons dans le tableau suivant :

¹ KOTLER , P. , DUBOIS , B. , 2000 : Marketing Management, p165,166

Tableau 04 : Variables du marketing- mix «4P»

PRODUIT	PRIX	Promotion	Distribution
- qualité	-tarif	-publicité	-canaux de distribution
- caractéristiques et options	-remise	-force de vente	-zone de chalandise
- style	-rabais	-promotion de ventes	-point de vente
- marque	-condition de paiement	-relations publiques	-stock et entrepôt
-conditionnement	-condition de crédit	-marketing direct	-moyen de transport
- taille			-assortiment
- garanties			
- services après-vente			

Source : KOTLER ; P. et DUBOIS ; B., Marketing management2000, p49

2-2-ROLE DE MARKETING - MIX²

Le marketing-mix permet aux entreprises commerciales, industrielles de pouvoir adapter à certaines stratégies aux 4P marketing, afin de faciliter une bonne commercialisation du produit.

Le marketing-mix est la recherche de la combinaison des forces de marketing optimisant le profit ou privilégiant un objectif commercial donné.

Il s'agit de doser la part respective à accorder à quatre politiques fondamentales :

- La politique de produit.

- La politique de prix .

² <https://www.inboundvalue.com/blog/evolution-marketing-mix>

- La politique de distribution.(Place)

- La politique de communication.(Promotion)

Le marketing mix permet l'augmentation du volume des ventes et permet l'acquisition de nouvelles parts de marché. Il assure l'adaptabilité de la politique commerciale aux exigences du marché.

Le marketing mix a tendance à améliorer et à valoriser le produit et sa présence dans le point de vente à la perception du client. Enfin, il permet la différenciation du produit par rapport aux produits des concurrents et les produits de substitution.

2-3-Etude de marché à l'international

A - Etude de la demande

- Connaître la demande de façon quantitative et qualitative (sondage et test).
- possibilité évaluer la consommation actuelle du produit, son évolution sur les dernières années et dans l'avenir.
- Déterminer les motivations d'achat, les habitudes d'achat et de consommation, connaître les consommateurs potentiels du produit prendre en compte les non consommateurs absolus et relatifs.

B - La concurrence

L'étude doit servir à quantifier l'offre de produits concurrents et de distinguer l'offre locale et l'offre des produits importés

C - Les prix

Il faut connaître 4 choses :

-Les prix pratiqués sur le marché

- L'étude des marges

-L'étude des conditions de vente i.e. les délais, les conditions de paiement et les garanties.

- Les prix d'acceptabilité par les consommateurs

D - La distribution

C'est l'étude de la nature des canaux de distribution, des remises pratiquées sur le marché et des différents types d'intermédiaire intervenant sur le marché.

E - La communication

C'est regarder la pratique des concurrents en matière de communication et de promotion commerciale i.e. connaître les budgets, les cibles visées et les supports utilisés. L'entreprise devra connaître les moyens à utiliser et les coûts.

F - L'environnement administratif et légal

Dans une pré-étude, on a pu déterminer les réglementations relatives à l'accès du marché. Etude d'un certains nombres de contraintes relatives aux produits Ő normes, différentes prescriptions Techniques, protection des marques et des brevets. Contraintes au niveau de l'emballage à vérifier (étiquetage, recyclage). Contraintes sur les conditions de vente i.e. connaître la législation en matière de contrôle de prix.

Contraintes sur la distribution : connaître la législation sur la concurrence et la protection du consommateur.

Contraintes touchant à la publicité ou à la promotion des ventes : connaître la réglementation publicitaire et les techniques promotionnelles.

2- 3-1-La politique du produit

La politique du produit détermine la réponse concrète que l'entreprise apporte aux attentes identifiées sur un marché. Pour satisfaire un besoin, un désir et une demande, il faut qu'il y ait l'existence d'un produit

Selon Le produit d'une entreprise représente la promesse faite par une entreprise de satisfaire un ou plusieurs besoins (physiologiques ou psychologiques) du marché à un moment donné.³

Le produit est donc un moyen de satisfaire un besoin ou un désir et procure de l'utilité à celui qui l'acquiert. Il est aussi la réponse ou la solution offerte par l'entreprise aux consommateurs.

Le produit n'est pas seulement un bien ou un service proposé par l'entreprise sur le marché. C'est aussi la planification qui précède la production, donc tous les services qui accompagnent le produit. Actuellement les entreprises ne produisent pas ce qu'elles veulent proposer sur le marché mais plutôt ce que les consommateurs désirent pour satisfaire leurs besoins selon leur préférence.

La politique de produit consiste pour une part à créer et à maintenir une différence, un avantage vis-à-vis de la concurrence. Cet avantage différentiel permet à l'entreprise de se trouver en situation de monopole (partiel ou provisoire) profitable.

Pour maintenir cette différence, cette avance sur la concurrence, il convient d'établir un courant d'innovation en lançant de nouveaux produits.

2-3-1-1-La qualité totale du produit⁴

La qualité d'un produit est le degré de qualité auquel ses performances répondent aux attentes que le client est en droit d'avoir à son égard.

L'entreprise doit aller au-delà des attentes des clients. La qualité totale est caractérisée par sept facteurs, soit un produit ou service de qualité requise, livré en quantité (volume) désiré, à temps, au lieu voulu, au moindre coût, accompagné d'interrelations harmonieuses avec les clients actuels et potentiels et faisant appel à des processus administratifs sans erreurs, conçus pour causer aux clients le moins d'ennuis possibles.

Quant à l'avantage- produit, c'est une caractéristique intrinsèque distinctive et positive du produit par rapport aux produits concurrentiels. La qualité intrinsèque d'un produit représente

³ CHIROUZE, Y. 1987 « Cas et solutions de marketing », p115

⁴ LENDREVIE, J. et LINDON, D. «Théorie et pratique du marketing, 6eme édition» 2000, p235

2-3-1-3-L'emballage du produit et son conditionnement

L'emballage du produit et son conditionnement sont des éléments importants de la politique du produit contribuant également à la satisfaction du consommateur. Il désigne la façon de présenter le produit au point de et le mode de fonctionnement de ces unités..

Lorsqu'il n'existe pas, on parle de vente en vrac : c'est le cas des produits frais vendus en tas (les fruits et les légumes) ou au découpage (la fromage et la viande). Le conditionnement est attractif, convaincant et plaisant. Les modélistes ont su le rendre suggestif.

L'emballage joue un double rôle :

- il doit protéger et le cas échéant conserver le produit ;
- il doit attirer le client.

Ces deux rôles doivent être réalisés à moindre coût. Des innovations en matière d'emballage sont susceptibles d'accroître les ventes.

2-3-1-4- Le style du produit

Un produit doit avoir une stylique qui lui permettra une pénétration facile sur le marché. La stylique est «un art de permettre au consommateur d'identifier la personnalité esthétique et fonctionnelle d'un produit et de différencier une marque sur une linéaire par la vie.»⁷

La stylique comprend notamment la forme du produit sur le marché qui compte beaucoup pour le consommateur.

2-3-1-5- La gamme de produits

Un besoin peut ne pas être satisfait par un seul produit, d'où la nécessité de produire une multitude de produits concourants à la satisfaction complète du consommateur. Dans ce cas ; l'entreprise propose plusieurs produits sur le marché.

⁷ Lehu J.-M. (2005), Les sources de la performance marketing, p220

L'entreprise peut aussi offrir un même produit mais sous différents modèles avec la même marque. C'est ce qu'on appelle une ligne de produits. C'est l'ensemble des lignes des produits de l'entreprise qui constitue sa «gamme de produits », plus une gamme est étendue, plus l'entreprise satisfait plusieurs besoins.⁸

2-3-1-6-Le service après- vente

« Les activités marketing, de vente et de services aux clients qui constituent une assistance technique louable aux consommateurs par : la maintenance rapide et les services de réparation, une meilleure information sur les produits fournis aux clients, des meilleurs termes des crédits, les meilleures conditions de garantie, la disposition d'un matériel de formation abondant et meilleur pour l'entraînement des utilisateurs est une procédure de commande rapide. »⁹

2-3-1-7- Le cycle de vie du produit

On sait généralement que le cycle de vie d'un produit comporte quatre phases notamment : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin.

Les responsables du marketing doivent s'efforcer d'évaluer la durée de chacune de ces phases (ils doivent pouvoir repérer la phase dans laquelle se trouve le produit). A chaque phase correspondent des actions spécifiques. Ainsi au cours de la phase de la croissance, l'entreprise devra imposer une certaine image de son produit et entreprendre diverses actions tendant à décourager l'entrée des concurrents. Au cours de la phase de maturité, elle devra mettre en œuvre des politiques destinées à retarder le déclin du produit. Notons enfin que les produits nouveaux doivent, en principe, être lancés au cours de la phase de maturité des produits anciens.

2-3-2- La politique de prix

⁸ Lehu J.-M. (2002), Olfactif : les entreprises ont du nez, p60

⁹ LORINO, P., revue-francaise-de-gestion-2006, p45

Le prix est un élément important du marketing pour les entreprises qui travaillent dans le cadre des marchés caractérisés par la liberté des prix et par l'existence d'une forte concurrence.¹⁰

Dans le cas du lancement d'un produit nouveau, le prix joue également un rôle considérable. Les modèles microéconomiques de fixation des prix sont souvent complexes, car des nombreux facteurs interviennent : par exemple la concurrence, les goûts et les préférences des acheteurs, les coûts de la possibilité de se procurer des substituts, les habitudes et les traditions locales. La politique de prix doit être bien conçue car le prix est la seule variable marketing génératrice des recettes et des profits. Dans le présent travail, nous allons examiner les méthodes pratiques de fixation des prix.

2-3-2-1- Les méthodes pratiques de fixation des prix ¹¹

2-3-2-1-1- La fixation du prix à partir du coût

Le coût total ou complet constitue la limite au-dessous duquel le prix ne peut descendre sans entraîner des pertes. Le procédé de fixation de prix à partir du coût, consiste à majorer celui-ci d'un certain pourcentage qui représente la marge bénéficiaire. L'inconvénient de cette méthode provient du fait que le coût unitaire varie d'une période à une autre si l'activité de l'entreprise varie.

Cela provient de l'existence de charges fixes qui sont réparties sur les quantités produites. Pour remédier à cet inconvénient, on peut pratiquer «l'imputation rationnaire » des charges fixes. Cette technique revient à incorporer au coût unitaire le même montant de charges fixes, quelque soit le volume de production.

On peut utiliser la méthode du direct costing. Celle-ci consiste à prendre comme base de fixation du prix le seul coût variable, qu'on majore d'une marge suffisante pour couvrir ensemble des frais fixes et laisser un bénéfice.

2-3-2-1-2- La fixation du prix à partir de la demande

Il s'agit de pratiquer une différenciation des prix essentiellement fondée sur :

¹⁰ LORINO, P., Contes et récits de la performance: essai sur le pilotage de l'entreprise.1991, p58

¹¹ Idem, p59

- L'intensité de la demande: la demande est susceptible de varier soit dans le temps ; soit dans l'espace. Dans le temps, il peut s'agir des phénomènes saisonniers alors que dans l'espace la demande peut être concentrée dans certaines régions, dans certains lieux et plus rares ailleurs. Pour bénéficier les effets de ce phénomène, l'entreprise se fixe des prix élevés quand la demande est intense et des prix bas quand la demande est faible.

- L'hétérogénéité de la demande : quand la demande est hétérogène, notamment à l'égard du revenu disponible, l'entreprise peut offrir un même produit sous diverses variantes, dont les différences souvent mineures ne justifient pas les écarts de prix.

2-3-2-1-3-La fixation du prix en fonction de la concurrence.¹²

L'entreprise peut aligner ses prix sur ceux de l'entreprise «leader »ou pratiquer un prix égal à la moyenne des prix de la concurrence.

Si le produit d'une entreprise est de qualité supérieure, elle peut fixer le prix élevé et viser ainsi un segment de clientèle à haut revenu. Au contraire, si l'entreprise applique une politique de pénétration du marché, elle fixera ses prix en dessous des prix de la concurrence.

Le prix de lancement d'un produit nouveau peut être :

- Un prix d'écramage : c'est-à-dire un prix élevé, susceptible de n'intéresser que les segments de la clientèle à hauts revenus, moins sensible au prix qu'à l'originalité.

- Un prix de pénétration : c'est-à-dire un prix bas destiné à atteindre dès le lancement une large part du marché. Une telle politique se justifie quand l'élasticité de la demande au prix est grande et quand les coûts décroissent fortement et les quantités produites augmentent. En outre le prix de pénétration est susceptible de décourager d'éventuels concurrents.

- Un prix psychologique : c'est un prix auquel le public évalue un produit nouveau. Cette évaluation résulte, en particulier, de l'utilité du produit et de l'image de marque de l'entreprise.

2-3-2-2- Les objectifs de la politique de prix

Toute entreprise doit d'abord clarifier l'objectif qu'elle s'efforce d'atteindre à travers sa tarification. Si la cible et le positionnement ont été clairement identifiés, le mix marketing et

¹² BARREAU, J., et DELAYE, J, Gestion financière, manuel et application 1982, p46

donc le prix en découlent logiquement. Une politique de prix peut en fait servir jusqu'à quatre objectifs à savoir :

- La maximisation du profit : c'est l'un des objectifs de tarification les plus fréquemment adoptés. On utilise une fonction de demande, reliant prix et quantités vendues, et une fonction de coût identifiant coût fixe et coûts variables. On calcule alors le prix qui maximise le profit défini comme le revenu total (quantité X prix) moins les coûts totaux.
- La maximisation de la part de marché : les entreprises estiment qu'un volume de vente supérieur entraîne, grâce aux économies d'échelle, des coûts réduits et donc des profits plus importants. Plusieurs conditions doivent être réunies pour optimiser cette approche : le marché est sensible au prix, les coûts de production et de distribution à l'unité baissent fortement lorsque le volume s'accroît et un prix bas décourage la concurrence d'entrer ou de semaintenir sur le marché.
- L'écrémage : certaines entreprises préfèrent être leader en qualité plutôt qu'en volume. Elle adapte un prix d'écrémage qui, pour chaque innovation, valorise les efforts de recherche et la supériorité du produit par rapport à ses concurrents.
- La recherche d'image : une entreprise peut souhaiter avant tout défendre son image exclusive par une politique de prix élevés. Par exemple le parfum Joy de Jean Patou s'est ainsi enorgueilli d'être « le parfum le plus cher du monde ».

Les organisations publiques et les associations sans but lucratif poursuivent parfois d'autres objectifs qui les amènent à pratiquer un prix coûtant ou même sous valorisé (lorsque il est subventionné) ou encore un prix social, destiné à faciliter l'accès au produit par les plus démunis.

Quelque soit l'objectif poursuivi, de plus en plus d'entreprises utilisent le prix comme un outil stratégique, qui prend en considération bien davantage de paramètre que la demande et les coûts.

2-3-3- LA PLACE (DISTRIBUTION)

On peut définir la distribution comme l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis et

attendent d'être écoulés jusqu' à celui où ils sont en possession du consommateur final et prêt à être consommés au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondantes aux besoins.¹³

2-3-3-1- ROLE DE DISTRIBUTION

La distribution joue un grand rôle sur les produits ; elle permet à ce que les produits soient acheminés à partir du lieu de fabrication au lieu de consommation finale.

Nous pourrions considérer la distribution comme vente directe aux consommateurs, aux détaillants, aux grossistes, etc.

Une politique de distribution peut jouer aussi sur :

- Les canaux de distribution,
- La nature des points de vente,
- Les formes de commerce,
- Le rôle des prescripteurs et informateurs, etc....

2-3-3-2- AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA DISTRIBUTION

L'avantage principal de la distribution, est au moment où le produit atteint les consommateurs cibles.

Et les inconvénients, c'est lorsque les canaux de distribution utilisés ne permettent pas l'écoulement des produits et occasionnent beaucoup de frais.

2-3-4- LA PROMOTION (COMMUNICATION COMMERCIALE)

La politique de la communication comprend quatre volets essentiels subdivisés eux - mêmes en une série d'éléments :

- La publicité,

¹¹Charles CROUE : « Marketing international », éd. De Boeck& Université, Bruxelles, 1999, p. 399

- La promotion des ventes,
- Les forces de vente,
- Les relations publiques.

2-3-4-1-PUBLICITE

La publicité peut être définie comme l'art de présenter un produit aux prospects susceptibles de le consommer ou d'en faire usage ; elle consiste à informer, à persuader et influencer un ou plusieurs consommateurs dans leur décision.¹⁴

A.HIAM définit la publicité comme moyen d'informer le public et le convaincre d'acheter un produit tout en agissant sur la psychologie du consommateur.¹⁵

Celle-ci porte sur les messages destinés à :

- Attirer l'attention des consommateurs ;
- Susciter son intérêt ;
- Eveiller son besoin ;
- Activer son désir ;
- Prendre une décision, C'est-à-dire acheter.

2-3-4-2- ROLE ET IMPORTANCE DE LA PUBLICITE

La publicité joue un rôle économique très important, c'est à dire l'écoulement d'une production toujours croissante n'est possible que si l'on réussisse à en accroître proportionnellement la demande.

Elle est importante, car dans un régime de libre concurrence et de production massive ; elle fait connaître des produits nouveaux, et elle est éducative lorsqu'elle guide les consommateurs à faire du choix et à utiliser rationnellement ce qu'il dispose.¹⁶

¹⁴Yves CHIROUZE : « Le marketing », tome 2, 4e éd. 5, Av. de la République, 75011, Paris, 1999, p. 29

¹⁵ MAKINDU : Cour sur la promotion de vente et publicité G2, 2006 - 2007, ISC- GOMBE.

2-3-4-2-3- OBJECTIFS

Les objectifs de la publicité doivent être fixés en parfaite connaissance des conditions dans lesquelles l'exposition a les meilleures chances de produire un effet. L'impact d'une annonce unique dépend de plusieurs de ses caractéristiques (sa qualité créative, le type de média utilisé, le support choisi, sa conception générale, et la date de sa parution). Ainsi que de certaines qualités de l'acheteur potentiel (sa catégorie, son état de réceptivité et sa fréquence d'exposition au média). En raison de ces divers facteurs, la valeur efficace réelle d'une annonce unique est égale au nombre total d'expositions au média après en avoir soustrait le nombre des personnes qui n'ont pas vu l'annonce, ou qui l'ont vue sans en retenir le message, ou qui ont retenu le message sans qu'il leur fasse impression favorable.

La publicité vise d'une part, les objectifs commerciaux et d'autre part ceux de la communication, les objectifs commerciaux visent à influencer la part du marché, le chiffre d'affaires et de profit. Ce sont donc les ventes des produits ou des services qui témoignent l'efficacité de la publicité.

La publicité est l'outil le plus puissant que le responsable des activités de marketing de l'entreprise ait aujourd'hui à sa disposition pour informer, voire persuader, les consommateurs des qualités de son produit.

2-3-4-2-4- AVANTAGES ET MEFAITS DE LA PUBLICITE

La publicité tend à créer un lien direct entre le producteur et le consommateur, contribue à diffuser l'image de marque de l'entreprise, détruire la concurrence, modifier le comportement des consommateurs, et enfin accroître la vente.

Elle devient mauvaise, lorsqu'elle crée des besoins artificiels c'est-à-dire la publicité risque de susciter artificiellement les besoins de luxe. Et dépersonnalise les consommateurs, c'est-à-dire les consommateurs sont noyés et perdus dans le flot publicitaire continu qui les touche dès leur réveil par la radio, TV, etc.

2-4-Les différentes options stratégiques¹⁷

¹⁶ MAKINDU: Gestion des ressources humaines ; 2016, p88

¹⁷ www.cloudfront.net

Les réseaux de vente peuvent être classés en fonction du degré de contrôle de la politique commerciale souhaitée par l'entreprise. Tous les réseaux existants ne peuvent être maîtrisés de la même manière.

A – La vente en maîtrise complète

Ce sont tous les réseaux qui permettent à l'entreprise de conduire sa politique commerciale de façon autonome : choix des produits, choix des cibles de clientèle, maîtrise des points de vente, maîtrise de la politique de communication, etc...

Ce type de choix implique une connaissance précise du marché et donc un contact étroit avec lui, ce qui nécessite une présence effective et constante de l'entreprise ou de ses représentants. Cette contrainte génère des charges fixes importantes et donc des risques supplémentaires. La rentabilité ne peut pas être espérée à long terme mais à moyen terme.

B – La vente en coopération

Il s'agit de toutes les formules dans lesquelles un partage des risques et des responsabilités est mis en œuvre par la voie contractuelle entre plusieurs entreprises.

L'implication de l'entreprise exportatrice est moindre, de même que la maîtrise de sa politique commerciale. Cette formule de coopération facilite l'accès aux marchés étrangers aux entreprises dont les compétences ou les ressources sont limitées.

C – La vente par intermédiaires

Il s'agit de toutes les formules dans lesquelles la structure utilisée pour distribuer n'appartient pas à l'exportateur. Ceci implique que les décisions de politique commerciale sont prises par des tiers. L'implication de l'entreprise dans sa politique commerciale est donc faible puisqu'il s'agit en fait de sous-traiter la plus grande partie des opérations commerciales à l'étranger. Ces trois stratégies sont classées dans l'ordre décroissant de maîtrise de la politique commerciale par l'entreprise exportatrice. Le choix entre ces trois options relève de la stratégie de choix de la firme, de ses forces et de ses faiblesses, mais aussi des caractéristiques des marchés visés.

Section 3 : Etude de marché via l'analyse SWOT :

Avant de mener toute opération d'internationalisation ou de formulation d'une stratégie par l'entreprise quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, deux étapes doivent être simultanée : le diagnostic interne et le diagnostic externe international, ces deux étapes sont essentielles pour pouvoir faire ressortir les orientations stratégiques de l'entreprise.

3-1-L'étude de marché¹

L'étude de marché permet aux entreprises de déterminer quels marchés étrangers présentent le meilleur potentiel pour un produit particulier. Les firmes qui se lancent dans l'exportation devraient viser un petit nombre de marchés étrangers en tenant compte de l'environnement démographique et physique, politico-légal, économique et socioculturel ainsi que l'accessibilité du marché et le potentiel du produit, L'objectif étant de :

- Affiner et actualiser les composantes du marché (taille du marché);
- Analyser la politique commerciale pratiquée par les pays concurrents;
- Déterminer les circuits de distribution les plus efficaces selon les spécificités du produit proposé;
- Tester la réceptivité des produits offerts et examiner les critères qui influencent la prise de décision des acheteurs;
- Déceler les adaptations à apporter aux produits aussi bien au niveau de l'emballage, du design, des matières premières utilisées, du prix afin qu'ils répondent aux exigences des consommateurs.

En règle générale, on distingue deux phases dans l'étude de marché :

- une phase de collecte et d'analyse des informations appelée documentaire et qui sert à une présélection des marchés;
- une phase de recherche et d'étude sur le terrain des marchés retenus.

3-1-1-L'étude documentaire²

¹ DANIEL Caumont « les études de marché ». Editions DUNOD, p103.

Elle constitue une phase nécessaire pour avoir une meilleure visibilité du marché visé. Elle a pour but d'éviter d'éparpiller les efforts et donc de concentrer ses moyens pour parvenir à une sélection du marché à aborder.

La réalisation de l'étude documentaire doit déboucher sur les données suivantes:

- Information sur le marché (données macro-économiques);
- Examen des statistiques des importations du pays en question et aperçu sur les concurrents;
- Partenaires commerciaux potentiels (centrales d'achat, importateurs, supermarchés, administration...);
- Politique des prix et conditions financiers;
- Circuits de distribution, moyens et formalités de transport;
- Réglementation dans le pays de destination (procédures d'importation, tarifs douaniers);
- Normes et réglementation sanitaire.

3-1-2-L'étude sur le terrain

Le choix du marché ne peut être validé qu'après la confirmation des renseignements réunis, et ce, à travers l'étude sur le terrain. Par ailleurs, des études sont réalisées sur le marché par des entreprises spécialisées, en particulier des études monographiques par pays et profil de marché/produit. Aussi, l'entreprise peut également prendre part aux programmes de tests de produits et missions de prospection organisés, afin de bénéficier des éléments d'informations lui permettant d'être mieux outillée auprès des importations étrangères.

3- 1-3-La prospection de marchés étrangers.³

Une fois la stratégie à l'export définie et les études préalables réalisées, l'exportateur entame la prospection des marchés qui constitue une phase de la démarche commerciale.

La prospection a pour objectif de:

- Rechercher le ou les partenaires dont les intérêts convergent avec ceux mis en évidence lors de la définition des objectifs commerciaux de l'entreprise exportatrice;

² IDEM p 110

³ MAZEROLLE Fabrice : « Les firmes multinationales », Ed Vuibert, Paris, 2006.P118.

- Identifier les canaux de distribution;
- Déceler les adaptations à apporter au produit au niveau de l'emballage, design, du prix et ce, afin qu'ils répondent aux exigences des consommateurs;
- Analyser la concurrence étrangère et la politique commerciale pratiquée par les concurrents.

Les possibilités de prospecter un marché étranger sont nombreuses et variées. Le choix des actions de prospection à réaliser dépend des objectifs commerciaux que l'entreprise s'est fixés et de ses ressources financières et humaines.

3-2-L'analyse SWOT :

La dénomination SWOT est l'acronyme de strenght, weaknesses, opportunities, threats, soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement). L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation (ce qui correspond à la stratégie construite).⁴

Dans les deux cas, il s'agit d'une part de créer un équilibre entre les capacités stratégiques de l'organisation et les facteurs critiques de succès de l'environnement, soit en en modifiant un (en ciblant de nouveaux marchés ou en cherchant à changer les pratiques établies dans les marchés existants). Plutôt que de simplement construire une liste de contrôle qui enregistre uniquement les perceptions des managers, une analyse plus structurée peut être entreprise qui peut conduire à des résultats utiles pour le développement de la stratégie. Pour cela, on peut suivre le chemin suivant :

- Utiliser le modèle de force 5 (+1) pour identifier les facteurs critiques de succès de l'environnement organisationnel. Il est important de ne pas choisir plus de cinq ou six éléments de la liste FCS afin de se concentrer sur les points vraiment décisifs.
- Pour les profils de ressources et de compétences d'une organisation, le même processus doit être suivi en commençant par les outils introduits pour lister les forces et les faiblesses.

⁴ ATAMER (ET), CALORI (R) « diagnostic et décisions stratégiques », Ed Dunod, Paris, 1999.P188

Encore une fois, la liste ne doit pas dépasser cinq ou six entrées et ne contenir que des points très précis. Une analyse SWOT doit être en mesure de déterminer si l'organisation a déjà la capacité stratégique de répondre à l'évolution des circonstances, doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences, ou doit se déplacer vers d'autres marchés.

Une analyse SWOT peut être utilisée pour identifier les options stratégiques et leur corrélation avec l'adéquation entre les capacités stratégiques et les facteurs clés de succès. Cependant, les deux écueils suivants doivent être évités :

- Une analyse SWOT peut conduire à une longue liste de forces, faiblesses, opportunités et menaces, et le but est d'identifier des points.
- Les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces ne doivent pas être trop générales.

Une analyse SWOT examine la situation d'une entreprise selon deux axes et quatre dimensions. D'une part, il analyse la situation interne d'une organisation en mettant en évidence ses forces (forces) et ses faiblesses (faiblesses) notamment à travers une analyse exhaustive des principaux aspects, tels que :

- Sa santé financière
- Ses produits et services
- Ses ressources humaines (formation, expérience, motivation, etc.)
- Ses ressources physiques (âge, technologie, etc.)
- Ses capacités de R&D (recherche & développement)
- Sa structure
- Sa culture
- Sa gestion
- Sa capacité de changement

D'autre part, elle analyse son environnement externe afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques et cela en termes d'opportunités (opportunities) et de menaces (threats).

Pour ce faire, elle prend notamment en compte les concurrents actuels et potentiels de l'organisation, ainsi que leurs forces et faiblesses, le segment et la part de marché de l'entreprise, le cycle de vie de ses produits, les tendances du marché incluant les produits substituts, les nouveaux marchés, les nouvelles technologies, etc.

L'analyse SWOT peut être utilisée pour analyser la situation globale de l'entreprise ou servir à l'étude de l'une ou de l'autre de ses composants, par exemple « les systèmes d'information ».

3-2-1-L'analyse interne

-Définition :

Le diagnostic stratégique interne de l'organisation consiste à analyser ses ressources et ses compétences afin de mettre en évidence celles qui constituent des atouts (ses points forts) et celles qui représentent des faiblesses (ou points faibles), cette phase du diagnostic stratégique est essentielle parce qu'elle va déterminer les ressources que l'organisation devra exploiter pour se démarquer de ses concurrents et les faiblesses qu'elle devra combler pour rester compétitive.

3-2-1-1-Les outils de l'analyse interne

Cette analyse consiste à détecter et analyser les différentes forces et faiblesses de l'entreprise à l'aide d'outils adaptés pour évaluer son potentiel et valoriser ses compétences distinctives. Il comprend l'analyse de la chaîne de valeur, l'analyse des ressources et l'analyse des compétences.

Le diagnostic stratégique interne de l'organisation consiste à analyser ses ressources et ses compétences afin de mettre en évidence celles qui constituent des atouts (ses points forts) et celles qui représentent des faiblesses (ou points faibles).

Cette phase du diagnostic stratégique est essentielle parce qu'elle va déterminer les ressources que l'organisation devra exploiter pour se démarquer de ses concurrents et les faiblesses qu'elle devra combler pour rester compétitive.

Cette analyse consiste à détecter et analyser les différentes forces et faiblesses de l'entreprise à l'aide d'outils adaptés pour évaluer son potentiel et valoriser ses compétences distinctives. Il comprend l'analyse de la chaîne de valeur, l'analyse des ressources et l'analyse des compétences.

L'entreprise peut réaliser elle-même son diagnostic interne, dans ce cas, elle utilisera l'information fournie par ses documents notamment comptable ainsi que les tableaux de bords réalisés annuellement. C'est en général, le contrôle de gestion qui est chargé de cette mission. Très souvent, notamment les très grandes entreprises n'hésitent pas à passer par des grands cabinets de conseil en stratégie ou des cabinets d'audit. Enfin, le diagnostic interne n'a de valeur que s'il est comparé au diagnostic interne des entreprises directement concurrentes et notamment la meilleure du secteur, cela s'appelle le BENCHMARK.

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

3-2-1-1-1- L'analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique interne mis au point par M. Porter⁵ en 1986 pour repérer les activités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour le client. Chaque entreprise a sa propre chaîne de valeurs.

Cette chaîne se décompose en deux grands types d'activité :

- Les activités principales sont celles qui créent le plus de valeurs dans l'entreprise.
- Les activités de soutien permettent uniquement aux premières de fonctionner.

Ce modèle permet de voir les fonctions qui font la force d'une entreprise et que les autres n'ont pas ou au contraire les lacunes dans une fonction pourtant indispensable.⁶

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

⁵ Porter M. "L'avantage concurrentiel", Inter Editions, Paris, 1986. P647

⁶ MEIER. Management interculturel - 4ème édition - Stratégie . Organisation . Performance,P158.

- Cinq activités principales : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, le service après-vente. - Quatre activités de soutien : les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines (GRH), l'infrastructure de la firme.

L'analyse de la chaîne de valeur permet donc :

- D'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client et qui sont sources d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.
- De comparer la valeur créée par chaque activité à son coût.
- De comparer la chaîne de valeur de l'entreprise à celles de ses concurrents.
- De décider quelles sont les activités à internaliser au sein de l'entreprise et celles qu'elle peut externaliser.

Avant de prendre des décisions stratégiques, l'entreprise doit étudier la filière qui regroupe l'ensemble des chaînes de valeur des fournisseurs, des distributeurs et des clients.

3-2-1-1-2-L'analyse des ressources internes de l'organisation

Le diagnostic stratégique interne consiste à analyser les différentes ressources de l'organisation et à déterminer s'il s'agit d'atouts ou bien de faiblesses pour elle : les ressources humaines (compétences et expérience du personnel ; expérience, savoir-faire et maîtrise des postes de travail ; connaissance des produits, des procédés de production et des clients...), les ressources matérielles (locaux, machines, emplacement des boutiques...), les ressources financières (capacités de financement, qualité de la trésorerie, confiance des actionnaires et des banques...)

Les ressources immatérielles (réputation et marques, brevets, confiance des clients...).

Le diagnostic interne porte aussi sur la production (capacités de production, délais de production, flexibilité de l'appareil productif...), l'approvisionnement, le marketing, les capacités technologiques, la logistique.

Les ressources stratégiques sont celles qui constituent pour l'entreprise une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents.

L'analyse se fait en identifiant les ressources par rapport à deux critères :

- Leur valeur pour le client par rapport aux ressources des concurrents
- Leur exclusivité pour l'entreprise.

L'identification de ses ressources stratégiques permet à l'entreprise :

- De savoir quelles ressources constituent pour elle une faiblesse.
- De savoir quelles sont celles qui constituent une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents.

3-2-1-1-3- L'analyse des compétences de l'organisation⁷

Pour une entreprise, il s'agit d'un savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus.

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

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

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

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

Selon ce contexte L'organisation combine ses différentes ressources pour développer des compétences particulières.

⁷ Sabbar.B, « cours en BTS d'économie et de gestion »,Ed ,Ellipses, Paris ,2013.

Il s'agit d'un savoir-faire organisationnel propre à l'entreprise, susceptible de lui fournir un avantage concurrentiel. Par exemple, les automobiles de l'entreprise Toyota furent longtemps reconnues comme les plus fiables. La qualité des surligneurs de l'entreprise allemande Stabilo lui permet de se distinguer de ses concurrents.⁸

Les performances de ces entreprises résultent de compétences propres, développées grâce à la manière dont elles combinent leurs ressources : savoir-faire des salariés, efforts de recherche et de développement, machines-outils adaptées...etc

3-2-2-L'analyse externe

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée dans le milieu dans lequel elle agit. L'entreprise doit surveiller en permanence son environnement, car d'une part elle s'intègre dans cet environnement, et d'autre part elle a agi sur ce dernier. Elle peut être influencée par cet environnement d'une manière positive (Opportunités environnementales) ou de manière négative (Contraintes environnementales).

3-2-2-1- La notion de l'analyse externe

Le diagnostic stratégique externe concerne l'environnement des organisations. Il permet d'identifier et de distinguer, parmi les éléments de l'environnement de l'organisation, ceux qui constituent des opportunités et ceux qui constituent pour elle des menaces.⁹

L'environnement est constitué de tous les facteurs extérieurs à l'entreprise. Il comprend le microenvironnement et macroenvironnement. L'environnement est propre à chaque entreprise mais les caractéristiques actuelles de l'environnement sont le même environnement : complexe, incertain et instable.

Les entreprises qui sont ouvertes sur leur environnement sont donc obligées de s'adapter et d'évoluer en permanence sous peine d'être surpassées par la concurrence.

Quand l'environnement est favorable à l'entreprise, on parlera d'opportunités (conjoncture économique favorable, législation, marché dynamique).Inversement, quand il est défavorable, on parle de contrainte.

⁸ Sabbar.B, « cours en BTS d'économie et de gestion »,Ed ,Ellipses, Paris ,2013.

⁹ RION.A « le diagnostic d'entreprise : cadre Méthodologique », Ed. ECONOMICA, Paris.1993.P199.

La stratégie de l'entreprise va donc consister à saisir les opportunités et au contraire à détourner ou contourner les menaces. L'objectif étant de transformer les menaces en opportunités.

3-2-2-2- Les outils d'aides à l'analyse externe

A- L'analyse de l'environnement global

L'analyse de l'environnement global consiste à faire une analyse pertinente de chaque composante de l'environnement macro-économique ainsi que du microenvironnement. Cela permet d'analyser l'environnement de l'organisation de façon plus méthodique et de mesurer plus facilement son impact sur l'organisation.

A-1- L'analyse des composantes du macro-environnement par la méthode PESTEL

Le microenvironnement désigne l'environnement au sens large de l'organisation. Il représente tous les facteurs extérieurs à l'entreprise qui s'impose à elle et constitue son cadre d'action.

Selon les entreprises, cet environnement est géographiquement plus ou moins distant. Pour un grand nombre d'entreprises, notamment les plus petites, l'environnement n'est que local. Pour d'autres, l'environnement sera essentiellement national.

On l'analysera à travers ses composantes politique, économique, socioculturelle, technologique, écologique et légale (PESTEL). Il s'agit en effet d'identifier, pour chacune d'elles, les éléments qui impactent l'organisation et dont elle doit tenir compte pour définir son positionnement stratégique.

Par ailleurs, pour analyser une entreprise et évaluer ses performances, il est important de savoir en amont définir sa position sur le marché. Pour cela, une étude externe est indispensable afin d'appréhender les divers facteurs environnementaux qui influencent sa

situation économique et identifier les politiques de développement des autres acteurs du même secteur d'activité qu'elle. Utiliser l'outil du PESTEL est pour cela très efficace.¹⁰

La méthode P.E.S.T.E.L permet de façon très méthodique de lister et classer - selon leur nature - les principaux éléments susceptibles d'influencer le devenir d'une entreprise et constituer des opportunités stratégiques à venir.

Avant de pouvoir identifier les opportunités et menaces auxquelles une organisation doit faire face, il est nécessaire de comprendre l'environnement général dans lequel elle opère. En effet, les grandes tendances présentes au niveau du macro-environnement peuvent avoir un impact sur les choix stratégiques des organisations. L'important n'est pas d'identifier isolément ces facteurs mais de comprendre leur dynamique.¹¹

L'analyse PESTEL se compose de trois étapes. Il faut tout d'abord réaliser la liste des différents facteurs qui peuvent influencer l'environnement macro-économique de votre entreprise. Dans un deuxième temps, il est nécessaire d'extraire les tendances structurelles actuelles et futures. Enfin, l'analyse de ces informations doit permettre de faire ressortir les différents scénarios d'évolution de l'environnement grâce auxquels on pourra adapter notre stratégie de développement.

Composants de l'environnement macroéconomique : Méthode PESTEL



Source : Le Modèle PESTEL: Analyser son environnement pour mieux anticiper (Gestion & Marketing)

¹⁰ MARION.A « le diagnostic d'entreprise : cadre Méthodologique », Ed. ECONOMICA, Paris.1993.P199

¹¹ JOFFRE O.DELACOUR.H, CARTIER. « Maxi fiche de stratégie », Ed. DUNOD, Paris, 2010.P22.

A-1-2- Les facteurs du macro-environnement

a. Environnement Politique

Le premier élément concerne les conditions politiques et légales.

-Relations entre l'État et les entreprises : L'État peut décider ou non d'intervenir et ainsi nouer des relations particulières avec les entreprises.

- Stabilité gouvernementale : Quand une entreprise décide d'entrer sur un nouveau marché, la question de la stabilité gouvernementale peut être cruciale.

-Contraintes réglementaires : L'existence de mesures protectionnistes peut rendre un pays ou une zone inintéressants pour des entreprises étrangères.

-Politique fiscale : Afin de conserver ou d'attirer sur son territoire les entreprises, des pays peuvent choisir d'adopter des conditions fiscales avantageuses

b. Environnement Économique

Le deuxième élément concerne le climat économique, c'est-à-dire l'état de santé général du système économique dans lequel l'entreprise évolue.

-PIB : Le produit intérieur brut est un indicateur économique qui permet de mesurer le niveau de production d'un pays.

-Taux d'intérêt et inflation : Afin de lutter contre une hausse des prix (des prix pétroliers, par exemple) qui entraîne un taux d'inflation élevé, il est possible d'augmenter les taux d'intérêt afin de soutenir l'économie.

-Taux de change : Les variations du taux de change peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur le résultat d'une entreprise.

-Coûts salariaux : Les coûts salariaux vont avoir un impact sur la compétitivité des entreprises et de ses coûts de production.

-Revenu disponible : Le revenu disponible est un indicateur du pouvoir d'achat des consommateurs dans un pays.

c. Environnement Socio-culturel

Le troisième élément à prendre en compte correspond aux influences au niveau social et culturel.

-Démographie : La distribution des individus dans une société en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur statut marital, de leur revenu, de leur religion et d'autres attributs personnels peut déterminer leurs comportements d'achat.

- Rôle des hommes et des femmes dans la société, mobilité sociale ou géographique : Une répartition plus ou moins égalitaire des rôles entre les hommes et les femmes, l'existence ou non d'une mobilité sociale ou géographique sont autant de phénomènes sociaux qui vont avoir une répercussion sur la consommation de certains produits ou services.

- Comportement par rapport au consumérisme ou à l'environnement : La prise de conscience et la sensibilisation des individus aux questions environnementales et à leur mode de consommation favorisent le développement de certains marchés et produits.

d. Environnement technologique

Correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover.

e. L'environnement écologique

Définit l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de votre entreprise. On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement l'activité économique (pénurie des matières premières, coût de l'énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l'État dans la protection du patrimoine naturel).

f. L'environnement réglementaire et législatif

Influence et limite les activités des entreprises et des individus d'une société. Deux composantes sont déterminantes pour les entreprises : la propriété industrielle et le droit du travail.

L'utilisation de l'analyse PESTEL est indispensable car un changement de l'environnement macro-économique d'une entreprise peut lui être fatal. En effet, les entreprises ne peuvent pas l'influencer et leurs seules armes sont donc l'anticipation et l'adaptation.

Il est alors indispensable de prendre en compte cet environnement dès la réalisation du Business Plan et de mettre en place une veille informationnelle constante durant toute la durée de vie de l'entreprise.

g. Les Tendances structurelles

Aujourd'hui, les deux principales tendances structurelles fortes sont la globalisation et la présence d'événements internationaux.

Chaque entreprise a son propre environnement et va donc établir une check-list qui va lui permettre d'identifier et de hiérarchiser les éléments de l'environnement susceptibles de l'influencer. Toutefois, certaines tendances reviennent systématiquement.¹²

h. Globalisation

La globalisation correspond à l'évolution des différents marchés géographiques vers une forte concentration conduisant à proposer des produits et services standardisés. Cette globalisation peut s'expliquer par la convergence de la demande.

- Soutien des États : Cette libéralisation des échanges commerciaux dans le monde a été favorisée par l'intervention des gouvernements qui peuvent aussi jouer un rôle dans la création de standards.
- Effet sur la concurrence : Le fait de devenir global pour une entreprise peut inciter ses concurrents à adopter le même comportement quand la demande est homogène afin de tirer profit des mêmes avantages.

i. Événements internationaux

- Conséquences au niveau économique : Des événements spécifiques, non prévus, ont des implications importantes en termes commerciaux.
- Mondialisation : Poids des FMN qui renforcent la concurrence.
- Monté des pays émergents : Notamment ceux qu'on désigne par le BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud).

A-2- L'analyse des composantes du microenvironnement

¹² M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre, édition Dunod, 2010 « Mini Manuel d'économie industrielle » P 24.

Le microenvironnement est constitué des acteurs qui entretiennent des relations de proximité avec l'organisation. Pour une entreprise, il s'agit de ses clients, ses fournisseurs, ses apporteurs de capitaux (banquiers, actionnaires...). Pour une association, ses adhérents, ses parrains et mécènes, des collectivités locales qui la subventionnent... Et pour une organisation publique, ses usagers, les autres organisations de son territoire pour les collectivités publiques, les banques qui les financent...

Il désigne donc l'environnement proche des organisations, les acteurs avec lesquels elle entretient des relations directes, et plus généralement ce qui affecte directement et singulièrement une organisation.

L'entreprise noue des relations interentreprises aussi qui sont essentiellement des relations concurrentes, mais les entreprises développent de plus en plus des relations de coopération avec d'autres entreprises.

3-2-3- L'analyse de l'environnement de l'industrie

Définir le marché de référence, analyser les opportunités et les menaces, identifier les forces structurantes de la concurrence sont les étapes nécessaires pour mener à bien une analyse rigoureuse de l'environnement concurrentiel d'une industrie.

3-2-3-1- Filière d'activité ou business system

La très grande majorité des domaines d'activité ou des secteurs s'insèrent dans une filière économique ou une filière d'activité.¹³

Trois dimensions de la filière permettent de bien comprendre son intérêt et son importance pour l'analyse stratégique :

- C'est un ensemble d'opérations techniques qui vont de la matière première jusqu'au produit final acquis par le consommateur ; la filière agroalimentaire est l'une des plus connues.
- C'est un ensemble de relations économiques et de transactions commerciales entre des entreprises situées à des stades complémentaires le long de l'axe amont-aval , ainsi des fabricants de semi-conducteurs vendent leurs systèmes a des fabricants de centraux de

¹³ DETRIE-J.P, « Stratégor : Politique générale de l'entreprise », ED.DUNOD, Paris, 2009, PP 33-34.

télécommunications, eux-mêmes les vendant à des opérateurs de réseaux, ces derniers pouvant les louer à d'autres opérateurs.

- C'est un ensemble d'entreprises mais aussi d'organisations plus ou moins hiérarchisées qui gèrent la coordination des opérations techniques et des transactions commerciales.

A moins d'être totalement intégré, chaque industrie ou secteur est donc pris en tenaille entre un secteur fournisseur et un secteur client (distribution et client final), un stade amont et un stade aval.

Ces deux stades exercent sur le secteur des pressions variables qui exacerbent plus ou moins la lutte concurrentielle intra sectorielle ou à l'intérieur de l'industrie. Celle-ci est également influencée par la plus ou moins grande difficulté à entrer dans le secteur ou à en sortir : les barrières à l'entrée jouent un rôle de filtre.

En effet, le nombre d'entreprises qui ont accès à une industrie est l'un des facteurs déterminants du jeu concurrentiel. Enfin, l'arrivée possible d'un produit de substitution représente une autre dimension à prendre en compte.

3-2-3-2- L'analyse concurrentielle selon le modèle des 5 forces de M. Porter

C'est l'élément le plus important du microenvironnement. Le modèle des cinq forces de Porter permet d'effectuer un diagnostic de l'environnement concurrentiel de l'entreprise (diagnostic externe) en précisant les fondements de la concurrence au sein d'un secteur d'activité (ou « industrie »).¹⁴

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.

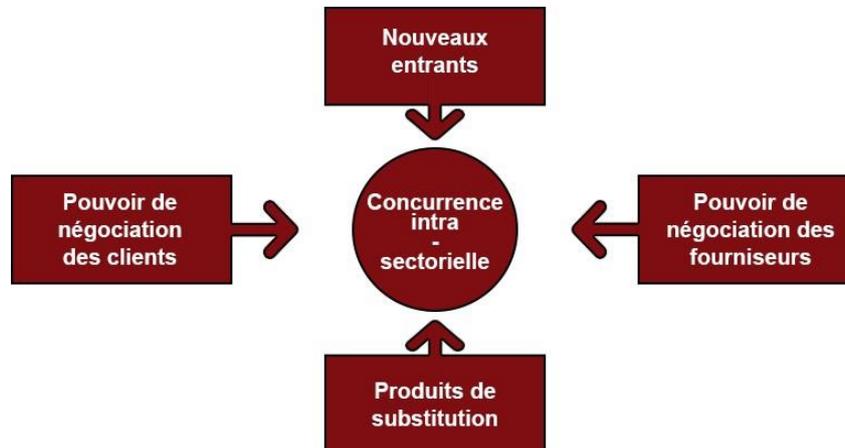
L'entreprise est non seulement soumise à la concurrence directe des autres entreprises du secteur, mais aussi à la pression de quatre grands types d'intervenants, qui sont susceptibles de capter une partie du profit du secteur : les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les substituts. Ce sont donc cinq forces qui s'exercent sur l'entreprise.

M. Porter a analysé la concurrence au sens large pour mettre en évidence toutes les forces susceptibles d'influencer la concurrence pour une entreprise. Ces forces (5 FORCES)

¹⁴ ATAMER.T, CALORI.R., « Diagnostic et Décisions stratégiques », ED.DUNOD, Paris, 2003.P119.

peuvent être des opportunités quand l'entreprise les domine ou au contraire des menaces si elle les subi. Dans ce cas, elle devra essayer de s'en protéger.

Analyse des 5 forces concurrentielle de M. Porter



Source : M. Porter , L'Avantage concurrentiel, 1985. Strategor, SSDI, 1997.

3-2-3-2-1-La rivalité entre les concurrents directs

La rivalité entre concurrents directs dépend de plusieurs facteurs :

- 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.
- 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.
- 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.
- Les barrières à la sortie. La présence d'actifs irrécupérables peut provoquer une crise de surcapacité au sein d'un secteur (ex. : sidérurgie).

3-2-3-2-2- Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir des clients (qui ne sont pas nécessairement des consommateurs) sera d'autant plus fort que ceux-ci sont concentrés et achètent en grande quantité, et que les produits sont peu différenciés. Plus les clients n'ont une grande taille ou en petit nombre et plus ils ont de pouvoir. En petit nombre, les clients peuvent être plus exigeants en matière de prix, de qualité, de condition de paiement et de service

3-2-3-2-3- 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. Ils peuvent exercer leur domination pour plusieurs raisons :

- Monopole d'approvisionnement ;
- Domination technique ;
- Domination commerciale (ex: franchiseur/franchisé) ;
- Domination financière (endettement = risque) ;
- Domination juridique.

3-2-3-2-4- 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.

- Barrières financières : L'intensité capitalistique, qui correspond à la masse critique en capitaux nécessaire pour exercer l'activité peut constituer un obstacle considérable.
- Barrières techniques : Les entreprises en place peuvent préempter des ressources rares, comme l'accès à certaines matières premières.
- 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.

3-2-3-2-5-La menace des substituts

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

Une entreprise menacée de produits substituts peut subir deux conséquences :

- Courts termes : baisse parts de marché.
- Moyens et longs termes : balayement du marché

Ces 5 forces permettent de décrire l'équilibre existant et de repérer les évolutions potentielles sur un marché. Cela, en vue de définir à terme les choix d'action les plus pertinents pour une entreprise. L'objectif est d'identifier les facteurs clés de succès de l'environnement, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

3-2-4-Les facteurs clés de succès (FCS) et les groupes stratégiques

A. Les facteurs clés de succès (FCS)

Le diagnostic concurrentiel doit permettre à l'entreprise d'identifier pour chaque DAS ses facteurs clés de succès à savoir les exigences du marché à respecter par toutes les entreprises du secteur pour pouvoir survivre. L'entreprise qui arrivera à exploiter au mieux ses FCS aura un avantage concurrentiel qui lui permettra de se démarquer de ses concurrents.

Les FCS les plus fréquents sont la capacité d'innovation, le degré de qualité, l'importance des ressources financières, connaissance des réseaux, l'image de marque.

B. Les groupes stratégiques

Le groupe stratégique peut être défini ainsi : « un groupe stratégique est un groupe de firmes, chaque groupe étant composé de firmes poursuivant des stratégies identique ou similaire au niveau des dimensions stratégiques pertinentes. Une industrie peut avoir un seul groupe stratégique si toutes les firmes suivent essentiellement la même stratégie. A un autre extrême, chaque firme pourrait constituer un groupe stratégique différent. Cependant, il existe généralement un faible nombre de groupes stratégiques résumant les différences stratégiques essentielles entre les firmes d'une industrie. ».¹⁵

Ainsi, de manière générale, le concept de groupe stratégique est défini en termes de groupe d'entreprises poursuivant des stratégies similaires avec des ressources identiques.ils sont un moyen de positionner l'entreprise par rapport à tous ses concurrents, un secteur comprend donc plusieurs groupes stratégiques.¹⁶

Ainsi nous pouvons expliquer les éléments de cette matrice de manière suivante :¹⁷

a- Les menaces :

Ce sont les faits provenant du marché ou de son environnement et qui ne sont pas favorables. Ainsi l'arrivée de nouveaux concurrents, la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de marché en régression, une instabilité internationale ayant des répercussions sur le marché...etc.

b- Les opportunités :

Elles correspondent aux ou tendances du marché et son environnement qui sont plutôt favorables. Ainsi, une nouvelle technologie, un segment de marché en forte croissance, un fort pouvoir d'achat du marché-cible, un segment de marché émergent en forte progression, la chute d'un concurrent, une reprise économique...etc.

c- Les forces :

¹⁵ Michael .E .Porter, Competitive strategy, techniques for analyzing, industries and competitors, Free Press , 1980

¹⁶ S.Yani,C. C.Benavent, « Rivalités et groups stratégiques: une revue de la littérature et un cadre d'analyse, communication à la IXème »,Conférence international de management stratégique, Montpellier, Paris , 2000.

¹⁷ Bruno Bachy et all, Toute la fonction management, DUNOD, Paris, 2010, P.61.

Ce sont les atouts de l'entreprise et de ses gammes de produits ou service d'innovateur, une excellence qualité, une gamme large et complète, une bonne relation client, une part de marché importante... etc.

d- Les faiblesses :

Ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes des produits ou services. Par exemple : une faible notoriété, une baisse de qualité, une faible rentabilité, des produits vieillissants...etc. Le tableau ci-dessous présente la matrice SWOT

3-3- Limites de l'analyse SWOT

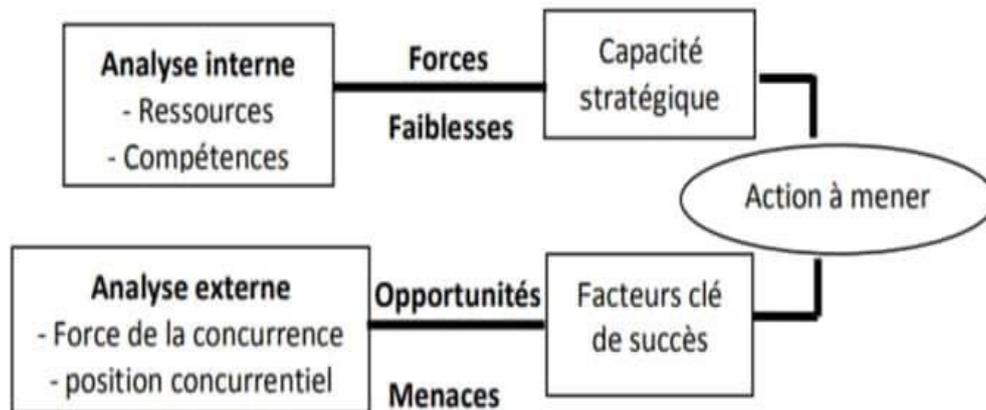
L'analyse SWOT ne montre pas du tout comment atteindre ou obtenir un avantage comparatif, ce n'est donc aucunement une fin en soi. ¹⁸

La matrice SWOT doit donc être le point de départ d'une discussion au sein de l'entreprise sur la manière dont la stratégie proposée pourrait être mise en œuvre, avec une analyse coût/bénéfice appropriée, pour arriver à dégager l'avantage concurrentiel.

La dynamique complexe entre les circonstances, les environnements, les menaces, les changements divers, ne peut être illustrée par la matrice SWOT et le risque est donc de se figer dans une analyse trop statique.

Enfin, le risque existe de voir l'entreprise se focaliser sur un facteur interne ou externe et de négliger d'autres facteurs susceptibles de permettre aujourd'hui mais surtout demain un avantage concurrentiel

¹⁸ BARDEK. Selma., Cours de stratégie d'entreprise, ISET Djerba, P44



Source : ALAOUI/Décision marketing/2003-2004

Conclusion

La stratégie d'internationalisation est basée sur plusieurs modes et démarches commerciales et marketing.

Chaque entreprise souhaitant faire des exportations à l'étranger et assurer son aptitude dans le marché international est dans l'obligation de respecter certaines mesures et modalités qui sont liées au commerce international.

Cependant, la stratégie d'exportation est l'une des stratégies les plus efficaces pour mieux monopoliser le marché international, cette dernière permet à l'entreprise de changer librement ses produits et services, augmenter son chiffre d'affaire en prospectant de nouveaux marchés étrangers, augmenter la rentabilité grâce aux économies d'échelle, contribue améliorer la notoriété de l'entreprise, de s'informer sur la concurrence étrangère, contribue à dynamiser l'entreprise, alimente les idées d'innovation.

Ensuite, la stratégie du marketing mix parmi les stratégies permettant à l'entreprise de bâtir une offre commerciale efficace tout en prenant en compte les besoins des acheteurs afin de répondre le mieux possible à leurs attentes avec une qualité de produit imbattable, des moyens de communication efficaces, un prix adéquat et un réseau de distribution le plus court.

Enfin, l'étude de marché via l'analyse SWOT il est indispensable pour toute entreprise souhaitant pénétrer un ou plusieurs marchés à l'étranger d'analyser ce dernier afin de connaître les tendances actuelles ainsi que éventuelles opportunités et menaces existantes.

Chapitre 3

Introduction

La stratégie d'internationalisation est basée sur certaines techniques qui permettent à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaire en exportant son activité à l'international.

Parmi les techniques nous citons la stratégie d'exportation, cette dernière permet à l'entreprise d'obtenir des nouvelles parts de marché à l'international. Avant d'entamer cette opération d'exportation, le recours à certaines pratiques marketing s'avère indispensable, une étude de marché faite bien avant par le biais de l'analyse SWOT et le marketing-mix permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement interne et externe et d'offrir les produits adéquats aux clients.

Dans ce dernier chapitre, nous traitons un cas concret sur la démarche à suivre pour qu'une entreprise opte pour une opération d'exportation, en développant toutes les étapes à suivre que l'entreprise CEVITAL a mis en place pour qu'elle puisse être compétitive sur le marché étranger. Allant de l'étude de marché jusqu'à l'expression du besoin et la réalisation de l'opération d'exportation.

Section 1 : Présentation de l'entreprise et stratégie d'internationalisation chez CEVITAL

Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise CEVITAL, ses différentes unités de production, sa situation géographique les composants des directions de cette entreprise, ses principaux concurrents ainsi que les stratégies et les étapes d'internationalisation de CEVITAL.

1-Présentation de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire

1-1-Creation et différentes unités de CEVITAL

Filiale du Groupe CEVITAL, créée en 1998, CEVITAL Agro-industrie est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie. Implantée au sein du port de Bejaia, CEVITAL Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production : deux raffineries de sucre, une unité de sucre liquide, une raffinerie d'huile, une margarinerie, une unité de conditionnement d'eau

minérale, une unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissante et une conserverie.

CEVITAL Agro-industrie est le plus grand complexe privé en Algérie et le leader en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et l'huile végétale. Elle exporte ses produits dans plusieurs pays, notamment en : Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

Tableau 05 : les unités de CEVITAL

Unité	Capacité
Une raffinerie d'huile	670 000 t/an
Une margarinerie	180 000 t/an
Une raffinerie de sucre	2 000 000 t/an
Une unité de sucre liquide	210 000 t (matière sèche/an)
Une unité de conditionnement d'eau minérale Lalla Khedidja	3 000 000 bouteilles/jour
Une unité de productions de boissons rafraichissantes sans alcool Tchina	600 000 bouteilles/heure
Une conserverie de tomates et de confiture de fruits	80 t/jour
Des silos portuaires	182 000 tonnes

Source : document interne de CEVITAL

1-2-Les missions de CEVITAL

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

Comme toute entreprise, CEVITAL vise certains objectifs qui sont :

- mise en place de ses produits sur tout le territoire national ;
- La satisfaction de la demande du marché ;

Chapitre 3 : Analyse de la stratégie d'exportation du sucre par CEVITAL

- la réponse aux besoins des consommateurs ;

- La création d'emploi, renforcer sa position et élargir sa gamme de produit ;
- Maintenir un haut niveau de rentabilité ;
- Réaction et amélioration de ses relations de partenariat avec les firmes étrangères.
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production

L'entreprise privée CEVITAL a investi dans le secteur des huiles alimentaires, en particulier, CEVITAL fait partie d'un groupe familial de 25 sociétés, réparties dans cinq secteurs d'activités :

- L'industrie agroalimentaire (CEVITAL)
- L'industrie métallurgique (PROFILOR)
- La distribution automobile (HYUNDAI, AUMAN, VOLVO)
- L'information et la communication (EDITCOM, DECORAIX)
- Le transport terrestre et maritime (NOLIS, ADESSO, VIVO)

1-3-La situation géographique

CEVITAL est implantée à l'arrière-port de Bejaia à 200 ML du quai, ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols pas le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

A Bejaia :

Elle a entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires

- Raffinerie de sucre

A EL-KSEUR :

Une unité de production de jus fruits COJEK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits COJEK.

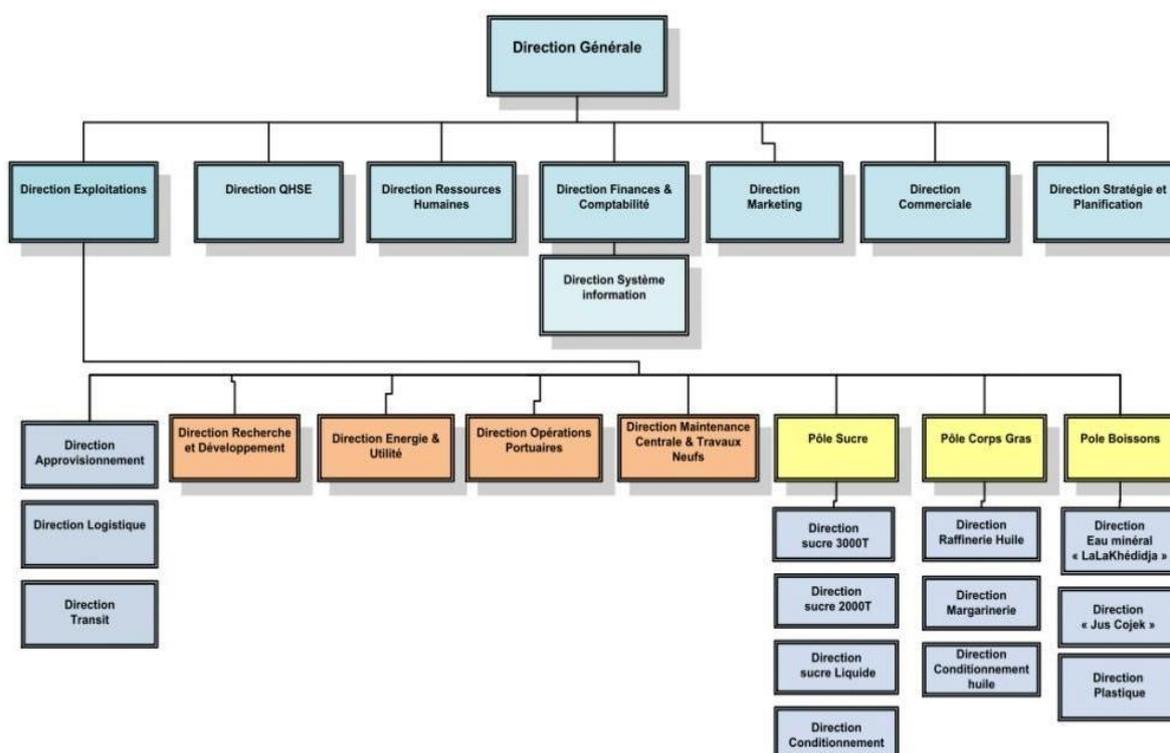
A TIZI OUZOU :

A AgouniGueghrane : au Cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

- L'unité d'eau minérale LallaKhedidja a été inaugurée en juin 2007

1-4- Les différentes directions de l'entreprise

Le schéma ci-dessous représente les différentes directions du pôle agroalimentaire de CEVITAL



Source : documents internes de CEVITAL 2022: direction export

A. Direction générale

Elle est composée d'un directeur général, deux directeurs adjoints et une assistante. Elle est aussi composée d'une direction d'hygiène et de sécurité chargée de veiller sur le bien humain et matériel du complexe ainsi que la maintenance du bord (nettoyage et propreté...)

La direction générale a pour mission de coordonner entre les différentes directions, motiver le personnel, contrôler et prendre les meilleures décisions.

B. La direction approvisionnement

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières. Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et aux moindres coûts afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

C. La direction Logistique

Elle se divise en :

- **Service magasinage** : Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures, ainsi que des matières premières.
- **Service expéditions** : Il est chargé de l'expédition des huiles, de la margarine, du sucre et des céréales, la gestion des fichiers, l'établissement des bons de consignment, la restitution des palettes et l'achat de nouvelles palettes et intercalaires.
- **Service transit et transport** : Ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel. Il joue également, un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

D. La direction des ventes et commerciale

La direction commerciale représente un service important qui participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique commerciale de CEVITAL. Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, elle se compose de :

- **Service administration des ventes** : Il s'occupe des ventes au niveau national. Il est composé d'un chef de service, d'un chargé de recouvrement des créances, d'un facturier, de plusieurs agents commerciaux, d'un caissier et d'un chauffeur.

- **Service national des ventes** : Ce service s'occupe de l'élaboration de la politique de distribution, de l'élaboration des stratégies face aux concurrents et de la gestion des campagnes de promotion.

-**Service export** : Ce service s'occupe des ventes à l'export, de la prospection de nouveaux marchés étrangers. L'entreprise exporte vers la Tunisie, vers certains pays du Moyen-Orient (tel que la Syrie, Dubaï...) ainsi que vers les pays Européens (notamment les pays bas). Les produits exportés sont essentiellement les huiles.

E. La direction système d'informations

Elle a pour mission d'assurer la mise en place des moyens, des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

F. La direction des finances et comptabilité

Cette direction se compose de trois services :

- **Service comptabilité générale** : on y trouve :

- **La comptabilité client** : enregistre les facteurs du client et s'occupe du règlement ;

- **La comptabilité fournisseur** : l'activité étant trop importante, elle se divise en deux : comptabilité fournisseurs locaux et le comptabilité fournisseurs étrangers ;

- **La comptabilité trésorerie** : se charge de la manipulation des espèces, comptabilité des achats qui ne nécessitent pas l'utilisation du chèque.

- **Service comptabilité analytique** : il est chargé de déterminer le coût de production, le coût de distribution et le prix de revient des produits.

- **Service comptabilité matière** : il s'occupe de la gestion des stocks de matières premières sur la base des bons de réception et les bons de sortie. Il est également chargé de gérer le patrimoine de l'entreprise, de comptabiliser les recettes et dépenses, de fournir aux responsables un outil d'information et de contrôle relatif au fonctionnement de

l'entreprise et d'élaborer le bilan annuel ainsi que le tableau des comptes de résultats (TCR).

G. La direction Industrielle

Elle est chargée de l'évolution industrielle des sites de production et elle définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Elle analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisations...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Elle se compose de :

- **La direction QHSE** : elle est chargée de :

- La mise en place, le maintien et l'amélioration des différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veiller au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantir la sécurité du personnel et la pérennité des installations de l'entreprise ;
- Contrôler et assurer la qualité de tous les produits de CEVITAL et répondre aux exigences des clients.

- **La direction énergie et utilités** : C'est la production et la distribution d'énergie pour les différentes unités de l'usine.

- **La direction Maintenance et travaux neufs** :

Sa mission est de :

- Mettre en place et intégrer de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- Planifier et assurer la maintenance pour l'ensemble des installations ;
- Gérer et déployer, avec le directeur industriel et les directeurs des pôles, les projets d'investissements relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie ;
- Rédiger les cahiers des charges en interne ;
- Négocier avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

H. La direction des Ressources Humaines

- Elle définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines ;
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL ;
- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

I. La direction Pôle Sucre

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes.

Ces produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

J. La direction corps gras

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile, un conditionnement d'huile, une margarinerie qui sont toutes opérationnelles utilisés actuellement en chantier à El KSEUR. Sa mission principale est de raffiner et de conditionner les différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarine et beurre.

K. La direction des Silos

- Elle décharge les matières premières arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;
- Elle stock dans les conditions optimales les matières premières ;
- Elle entretient et maintient en état de service les installations des unités silos.

L. La direction des boissons

Le Pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à la wilaya de TIZI OUZOU, elle a pour vocation principale, la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LALA KHADIJA ;
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et des huiles et à terme des palettes, des étiquettesetc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El KSEUR, c'est une SPA filiale de CEVITAL qui a pour vocation, la transformation de fruits et légumes frais en jus, nectars et conserves. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

M. Direction marketing

Crée en Octobre 2006, pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes des produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

L'équipe marketing produit des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations validées sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le marketing jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

1-5- Clients de CEVITAL

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

1-6-Les principaux concurrents de l'entreprise CEVITAL

Depuis sa création à nos jours, CEVITAL jouit d'un statut, d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle nationale et internationale privilégiée.

La part de l'entreprise sur le marché national, sa place à l'échelle mondiale sont les suivants :

- Pour l'huile, l'entreprise CEVITAL a entre 65 et 70% de parts de marché
- Pour le sucre, elle détient entre 70 et 80% de parts de marché
- Pour la margarine, elle a une part très minime, à cause de la concurrence nationale et internationale accrue.

Les principaux concurrents de CEVITAL sur le marché local sont :

- Afia (huile)
- Prolipos (huile et sucre)

1-7-Les stratégies et les étapes d'internationalisation du groupe CEVITAL

Parmi les stratégies et les étapes suivies par le groupe CEVITAL dans le but de la diversification et d'internationalisation, on trouve :

- 1971 : la participation de PDG dans une petite entreprise SOCOMEG, pour la construction métallique avec seulement quatre employé, et ils réinvestissent tous leurs résultats dans le but d'élargir leurs activités.
- 1975 : la création de PROFILOR, pour objectif de se lancer dans des activités de production d'objets standards.
- 1979 : l'acquisition de SOTECOM.
- 1984 : l'acquisition de SACM.
- 1995 : la création d'ENALUX, grâce à l'acquisition de SOTECOM et SACM.
- 1986 : la création de NORD METAL, pour la fabrication de grillage et toile à tamis, aussi, durant cette année le PDG, il a créé METALLOR, pour la fabrication de tubes en acier.
- 1988 : la création de METAL SIDER, spécialisé dans la sidérurgie.
- 1991 : la création de J.B.M, pour la reprise des activités d'IBM en Algérie, aussi la création de journal quotidien d'information LIBERTE.
- 1992 : la création de C.B.S pour la reprise des activités de RANK XEROX en Algérie.
- 1995 : la création d'AGRO GRAIN pour l'importation et la distribution des produits agroalimentaire.
- 1997 : la création de HYUNDAI MOTORS ALGERIA, pour la distribution des véhicules HYUNDAI.
- 1998 : la création de CEVITAL SPA, spécialisée dans l'industrie agroalimentaire.
- 2003 : la création de SILO spécialisé dans les céréales.
- 2005 : la création de LALA KHDIDJA, spécialisé dans la production de l'eau minérale et soda, aussi durant cette année, le groupe CEVITAL a créé CEVICO spécialisé dans la production du béton précontraint (2 unité de production).
- 2006 : l'acquisition de COJEK, spécialisé dans la production de jus de fruits, et les conserves, aussi en 2006, le groupe CEVITAL, a créé NUMIDIS spécialisé dans la grande distribution, elle s'est fixée comme objectif de développer une chaîne de supermarchés et d'hypermarchés. Et IMMOBIS spécialisée dans la promotion immobilière et la construction de centres commerciaux et de plates-formes logistiques, Hôtels et bureaux.
- 2007 : la création de MFG, spécialisé dans la production de verre plat, aussi en 2007, l'acquisition de BATICOMPOS, spécialisé dans les matériaux de construction, ainsi la

création de SAMHA, pour la distribution des produits SAMSUNG électronique et la création de CEVITAL ENTREPRISE spécialisé dans la construction des projets propre au groupe, qui sont les plates-formes logistiques, centre commerciaux, bâtiments industriel...etc.

- 2008 : la création de MFG EUROPE, pour la commercialisation de verre plat en Europe, aussi en 2008, il y a la création de COGETP spécialisé dans la distribution des engins de travaux public, aussi la création de VOLVO CEVIAGRO, spécialisé dans la production agricole, aussi en 2008, le groupe CEVITAL a créé NOLIS spécialisé dans le transport maritime du groupe et NUMILOG, spécialisé dans le transport et logistique.
- 2009 : la création d'une centrale d'électricité et vapeur en cogénération, aussi extension de nouvelle usine SAMHA en Algérie pour la fabrication des produits SAMSUNG.
- 2011 : la création de PCA, spécialisé dans la construction en préfabriqué et la création de SIERRA CEVITAL pour la gestion et développement des centres commerciaux.
- 2013 : l'acquisition d'OXXO, numéro 1 en France dans la fabrication des portes et fenêtres en PVC et l'acquisition de ALAS en Espagne spécialisée dans la production des articles à base d'aluminium destinés au bâtiment comme à l'industrie.
- 2014 : l'acquisition de BRANDT, en France spécialisé dans la production électroménagère et l'acquisition d'AFERPI (Lucchini) en Italie spécialisée dans les aciers spéciaux.

1-8-Les investissements effectués par CEVITAL

Plusieurs investissements ont été effectués par le groupe CEVITAL dans le but de la diversification et la création d'un groupe puissant sur la reine économique et commerciale mondiale comme :

- La création de SODI Auto motive SPA qui assure la distribution en Algérie des marques Fiat, Alfa Romeo, Lancia et Fiat Professional.
- La création de COGETP, le distributeur d'engins de travaux publics des marques KOBELCO, SAKAI, MSB, ASTEC industries, TADANO et BOBCAT.
- La création de MTP qui intervient dans la logistique, le transport et location d'engins et de véhicules.

- La création Futur Media qui produit des médias d'affichage grand format.

Cependant, le groupe CEVITAL suit une stratégie de diversification de ses activités, et cherche toujours à s'implanter à l'étranger, soit avec l'investissement par la création des nouvelles entreprises dans le territoire national ou étranger, soit par l'exportation, soit par le rachat des entreprises étrangères ou par la réalisation des contrats avec ces dernières pour profiter de l'image internationale de ces entreprises, de leurs marques, de leurs savoir-faire. Pour atteindre son objectif, CEVITAL compte notamment sur les performances de ses filiales Agro-Cevital (huile et sucre), Oxxo (fenêtres et portes en PVC) et MFG (verre plat).

1-9-Les stratégies de CEVITAL pour arriver à l'international

La stratégie de groupe CEVITAL pour arriver à l'international se base sur les bons choix stratégiques qui se reposent sur :¹

- La veille stratégique et l'analyse permanente de la réalité des marchés et de leur évolution
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire et des technologies les plus évolués
- Le choix d'équipements et de partenaires : leaders mondiaux chacun dans sa spécialité
- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs et à forte valeur ajoutée
- Le choix d'investissement de taille mondiale (taille critique) et le choix de leur implantation
- La transparence de l'information financière permettant l'accès à des modes de financement diversifiés.

Aujourd'hui, le groupe CEVITAL continue toujours à se diversifier et développer leurs activités et s'implante à l'étranger grâce au réinvestissement des cash-flows de leurs différentes activités tel que :²

- L'électroménager, représenté par le groupe Brandt, actif à travers ses cinq filiales dans les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord et Asie Pacifique

¹ Document fournis par l'entreprise Cevital.

² Idem.

- Les fenêtres et fermetures, à travers ses deux sites industriels, basés en France et en Algérie. CEVITAL fournit des solutions de fermeture innovantes et à forte efficacité énergétique, commercialisées sous la marque Oxxo. Sur son site industriel Alas en Espagne, elle produit également des articles à base d'aluminium destinés au bâtiment comme à l'industrie
- Le verre et ses dérivés avec la filiale MFG, dotée de deux float et d'une unité de transformation, qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du verre, à destination de l'Algérie, la Tunisie, le Maroc et en Europe du Sud
- La construction, représentée par les filiales Baticompos, CEVITAL Entreprise, PCA et Métal Structure. Le Groupe est spécialisé dans les panneaux SDW, la charpente métallique et la construction en dur et en préfabriqué
- La logistique et les services, à travers sa filiale NUMILOG, spécialisée dans le transport et la logistique. CEVITAL est également active dans la vente de pneus sous la marque Michelin (Atlas Pneu) et aussi dans le transport maritime (Nolis).
- La distribution alimentaire et non alimentaire (Numidis) avec la chaîne de magasins UNO. (Plus de 50 000 références de produits en vente dans les 23 magasins UNO). La production agricole avec Ceviagro.
- La gestion de centres commerciaux avec Sierra CEVITAL.
- La production agro-alimentaire avec CEVITAL spa (Plus de 1 500 000 tonnes de sucre produit par la filiale CEVITAL Agro-industrie ont été exportées dans plus de 40 pays depuis 2010).

1-10- Les facteurs d'internationalisation de groupe CEVITAL

Plusieurs facteurs poussent le groupe CEVITAL à l'internationalisation et la recherche des nouveaux marchés pour l'installation de leurs activités ou l'exportation de leurs produits, parmi ces facteurs, on trouve :

1-10-1- Les facteurs d'opportunité

Parmi ces facteurs, on cite :

- Le caractère et le comportement des managers (IssadRebrab) : à la tête de groupe on trouve le président de groupe CEVITAL, il a une vision internationale et un savoir-faire et cherche toujours à développer les activités du groupe à l'international car son luxe est créé des nouvelles usines (comme le cas de création de MFG Europe).

- La demande des clients : grâce à son image sur la scène internationale, le groupe CEVITAL reste toujours intéressé par plusieurs gouvernements, les chefs d'état et les premiers ministres, de plusieurs pays tel que la France, Brésil, Sri Lanka, Paraguay, Italie, Espagne, Sénégal, ces pays qui cherchent des solutions pour le développement à travers l'emploi et la création des richesses, plus de ça, les produits de CEVITAL destinée à l'exportation comme le sucre est trop demandé sur les marchés internationaux.
- L'offre excédentaire : Le groupe CEVITAL détient la plus grande raffinerie de sucre au monde, avec une capacité de production de 2 million de tonnes par ans, et la plus grande raffinerie d'huile en Afrique, avec 570000 tonnes par ans, avec cette puissance de production CEVITAL répond à la demande national de sucre et d'huile, et tire un surplus de production ce qui lui pousse à la recherche des nouveaux marchés étrangers. plus de 1500000 tonne de sucre produits par ans est destinée à l'exportation dans plus de 40 pays depuis 2010.
- Disponibilité d'une direction à l'export : à Alger elle se trouve COMMODITIES, une direction qui appartient au groupe, spécialisé dans l'exportation, elle effectue des contrats avec des TRADER (boites de négociation international), et cette direction a un contrat avec SKOR un trader spécialisé dans la commercialisation des produits à l'échelle mondial, ce moyen qui ne dispose pas par la plus part des entreprises exportatrices en Algérie, donc le groupe profite de cette opportunité pour exporté plus.
- Disponibilité de la matière première : la plus part des filiales de groupe CEVITAL sont situées en Algérie, ce pays qui dispose de la matière première comme les hydrocarbures, le bois, l'eau... tous ces produits sont utilisés par le groupe pour construire leur filiales et augmenter leur production avec des moins coûts. (Comme le cas de création de LALA KHDIDJA).
- l'opportunité liée aux accords de l'Algérie avec ces partenaires : parmi les facteurs qui pousse le groupe CEVITAL à l'internationalisation en trouve les accords commerciaux signés entre l'Algérie et ces partenaires, le groupe veut profiter de ces accords car elles élimine plusieurs obstacles dans le cadre des échanges commerciaux internationaux des entreprises algériennes, et parmi ces accords en trouve : L'adhésion à la Grande Zone Arabe de Libre Echange (GZALE) 2005, L'Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne 2005.

1-10-2- Les facteurs économiques et politiques

Parmi ces facteurs, on a :

- Les indicateurs économiques de base en Algérie : tel que le revenu individuel et le pouvoir d'achat des consommateurs qui est faible en Algérie, donc le groupe Cevital doit chercher à investir là où les pouvoirs d'achat sont élevés (comme le cas d'investissement en France). aussi le taux de change peut pousser le groupe à s'internationaliser car la faiblesse de dinar par rapport aux autres devises peut rendre les produits nationaux plus compétitifs à l'étranger par rapport aux produits des concurrents étrangers (comme le cas de sucre de Cevital agroalimentaire).
- la politique économique de pays : dans le cadre des exportations l'Algérie encourage les entreprises à l'export, par la mise en œuvre de plusieurs dispositifs d'aide à l'exportation et des avantages fiscaux accordés aux entreprises exportatrices, donc le groupe doit profiter de ces avantages pour commercialiser leurs produits à l'étranger (comme le cas de l'exportation de sucre).

1-10-3- Les facteurs industriels

Les facteurs industriels sont :

- Sécurisation des sources d'approvisionnement et de matières premières : le groupe Cevital cherche toujours à minimiser les coûts de production, donc il doit s'implanter là où elle se trouve la matière première et les composants principaux de leur produits, pour diminuer les coûts de transport et les charges douanières lors d'importation de ces matières, aussi être à côté de la matière première permet à CEVITAL de gagner le temps donc produire plus (comme le cas d'acquisition de LUCCHINI).
- La recherche d'effet d'expérience : pour avoir d'expérience et développer le savoir-faire, le groupe cherche toujours à s'implanter là où les marchés sont ouverts et disposent des grands concurrents (comme le cas d'investissement en Europe par l'acquisition de BRANDT).
- la recherche de main d'œuvre plus qualifiée avec moins de coûts : pour augmenter la production et développer la qualité des produits CEVITAL s'internationalise dans le but de la recherche de la main d'œuvre qualifiée avec les moins de coûts (comme le cas d'investissement en Italie, Espagne).

1-10-4- Les facteurs commerciaux

En ce qui concerne les facteurs commerciaux, on a :

- Anticipation de la saturation de la demande sur les marchés nationaux : le marché national de l'Algérie est un marché saturé pour le groupe CEVITAL, sur tout dans les produits agroalimentaire suit au nombre des entreprises active sur ce domaine, aussi le groupe CEVITAL produit plus que les besoin nationaux (comme le cas de production de sucre).
- Renouveler la vie des produits : quand les produits arrivent au déclin sur les marchés local, le groupe CEVITAL doit chercher à s'implanté dans des marchés étrangers, pour renouveler la vie de leurs produits, et augmente les ventes à nouveau.
- La régulation des ventes : le groupe produire des produits saisonnier, comme l'eau de la marque LALA KHDIDJA, et le jus de fruit de KOJEC ces produits sont consommé beaucoup plus en été, donc le groupe cherche a exporté ou s'implanté sur des marchés différents de climat, pour assurer la compensation (comme le cas de jus de fruit KOJEK exporté vers l'Afrique).
- Avoir une marque et une image internationale : pour que le groupe arrive à avoir une marque et une image internationale pour ses activités et leur produits, il doit produire et commercialisé leur produits dans des pays différents, a fin de ce protéger de ces concurrents.

1-11-Le choix stratégique de CEVITAL à l'internationale

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

- Horizontale : en élargissant sa gamme de produit ;
- Verticale : en recherchant l'accroissement du marché potentiel ;
- Conglomérale : en optant pour un développement dans des activités sans rapport les unes des autres tel que : l'agroalimentaire, l'électronique, l'électroménager....

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

Alors que pour le marché mondial, l'entreprise CEVITAL a opté pour une stratégie de développement international, qui repose sur le développement des exportations, mais aussi des acquisitions d'entreprises à l'étranger, ses entreprises sont les suivantes :

- Plateforme logistique à Cunio en Italie
- Plateforme logistique à Valence en Espagne : ces deux plateformes logistiques permettent la vente en Europe du verre aux normes CE (conformité européenne) produit par Cevital en Algérie. Les principaux clients sont la France, l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne. L'activité production du verre en Algérie fait de CEVITAL l'un des plus importants exportateurs hors hydrocarbures en Algérie.
- Location d'une plateforme logistique à Tanger au Maroc.
- Reprise en France de deux sociétés en faillite, Oxxo, fabricant de fenestres en PVC et de Fagor-Brandt, un géant de l'électroménager en Europe. Grâce à cette acquisition, Cevital compte quatre usines de fabrication de produits électroménagers, deux en France, une en Pologne, une autre encore en Espagne.
- L'impact de la reprise des deux sociétés en faillite : la création en Algérie de 10 000 emplois d'ici deux à trois ans dans la fabrication de produits électroménagers et de fenestres en PVC.

Section 2 : L'analyse SWOT appliquée dans le marché du sucre de CEVITAL

Pour bien mener une démarche marketing à l'international l'entreprise CEVITAL a opté d'analyser son marché étranger à travers l'analyse SWOT.

L'objectif est de détecter les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de l'entreprise pour faire face à son environnement interne à savoir les concurrents et externe avec les variables macro-environnement.

CEVITAL est une entreprise qui dispose de la matière première pour la production du sucre qui est la canne à sucre pour le sucre blanc. Il existe donc une possibilité de réaliser des synergies pour diminuer les coûts de l'entreprise.

CEVITAL dispose d'une unité de production au sein du port de Bejaia, ce qui lui facilite les importations et les exportations. Cette ressource lui confère un avantage concurrentiel.

Le dinar algérien a perdu sa valeur face aux autres devises telles que l'euro (1euro = 150 da), ainsi en exportant les produits, il existe une capacité de vendre moins cher, ce qui avantage les ventes à l'étranger.

Le consommateur sur les marchés européens a tendance à privilégier les marques locales aux marques étrangères. Ils ont tendance à se laisser rapidement des produits, exigeant constamment des nouveautés.

Cette consommation de sucre est en hausse, il en résulte que les prix augmentent de jour en jour et favorisent les profits des entreprises.

Tableau N : L'analyse SWOT appliquée par l'entreprise CEVITAL

SOWT



« S »

- Maitrise du processus maritime.
- Maitrise des procédures et réglementations douanière.
- Excellent relationnel vis à vis de l'administration des douanes et autres organismes.
- Rapidité de traitement des expéditions export (déclaration, documentation, traitement port et facturation).
- Control rigoureux et fructueux des factures export.
- Gain de remise de surestaries pour nos clients à destination.

« W »

- Manque de conteneur conforme (exigence Cevital);
- Faible capacité plate forme export.
- Contradiction des taux de fret négocié et facturé (lenteur dans la confirmation du fret).
- Lenteur du circuit de la déclaration causé par le circuit rouge.
- Le COVID 19 et ses répercussions sur le fonctionnement des opérations (crise du manque conteneurs, augmentation du fret).

« O »

- Diversifier l'export avec de nouveaux produits voir jus, eaux, sauces.....etc.
- Viser de nouveaux clients / marchés.
- Stockage Tc sur certains ports de nos partenaires

« T »

- Climat politique et économique instables
- Augmentation des taux de fret à l'export.
- Augmentation du Montant des Redevances Utilisation du Système;
- Augmentation des frais de manutention portuaire;
- Grèves répétitifs causés par le port. / Fermeture des routes.
- Le Blocage des Exportations.

Source : Document interne de l'entreprise

Il est indispensable pour toute entreprise souhaitant pénétrer le marché étranger d'analyser le marché afin de connaître les tendances et les évolutions actuelles ainsi que les éventuelles opportunités qui pourraient exister.

Chapitre 3 : Analyse de la stratégie d'exportation du sucre par CEVITAL

A partir du tableau au dessus signifiant les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces propres à l'entreprise CEVITAL afin d'inonder le marché

international, nous pouvons déduire les points forts et réussites et les points faibles et difficultés rencontrés par l'entreprise CEVITAL au niveau du marché international.

2-1-Les Points forts et réussites :

- Une Progression de 1,97 % sur le Volume Export par rapport à l'année 2020 soit 811 802 T contre 795 748,9 T.
- Maintien des délais de chargements bateaux conventionnels avec une augmentation de 21 % sur le volume .
- Export de 19 131 EVP contre 18556 Tc en 2020 soit une progression de 1,52 %.
- Utilisation importante des conteneurs Type 40' soit 3798 Tc .
- Réduction des coûts de fourche BMT à l'export par la mise en place d'une convention soit 2850 Da contre 3225 da en 2020 (6 135 750 da de gain).
- Rejet de paiement de 18 261 138,99 Da suite au contrôle rigoureux des factures frets.
- Tarification des frais accès camions port au première entrée au lieu au nombre de rotation .
- Liquidation des Dossiers Douanes dans les délais fixés (Objective 08 heures).
- Maintien de l'emportage sous douane en 24/24 malgré le circuit rouge
- Absence de litige en douane et compagnies maritimes (0 Dinars Amendes).
- Optimisations des coûts TEL conteneurs soit une économie de 15 918 000 Da (Prix initiale /Tc est de 2000 Da).
- Optimisations des coûts TEL travail week-end soit une économie de 1 440 000 Da (40 Week—end sans TEL,a savoir un week-end égale 36 000 Da)
- Optimisations des coûts d'inspection des navires conventionnelles soit 840 804 Da

2-2Les points faibles et difficultés :

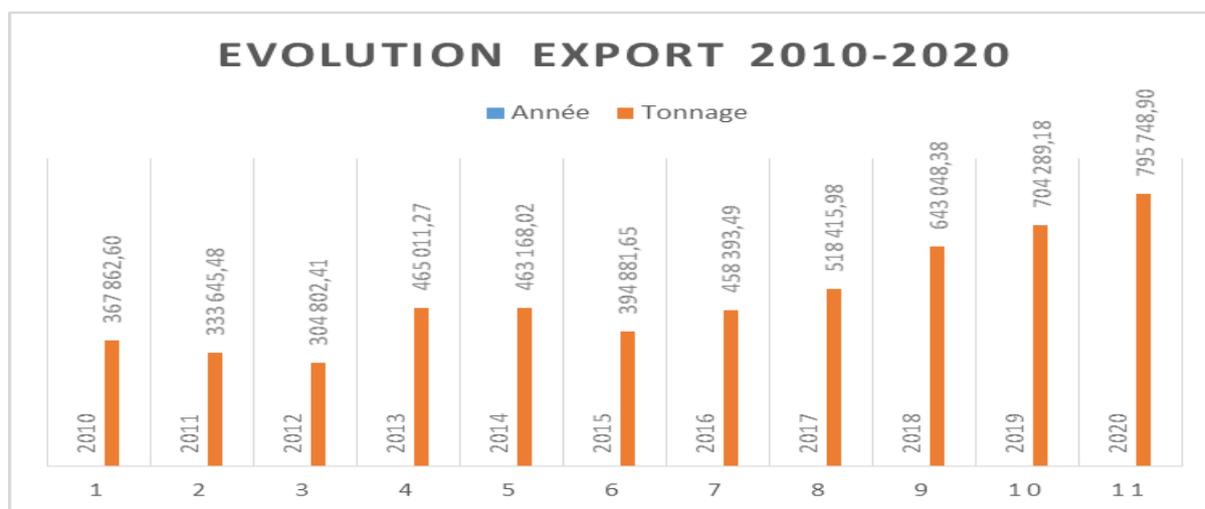
- La pandémie Covid 19, a participé au freinage de l'élan des MAD Tcs 20 'vides .

- Augmentation et la non stabilité des taux de frets a l'export
- Circuit rouge, ce qui a provoqué une lenteur des procédures de liquidation des dossiers en douanes.
- Instauration de l'engagement Export DCW .
- La non fiabilité du système SEALAND / MAERSK et la lenteur d'impression des BLS.
- La non stabilité des rotations navire CMA et restriction d'espace .
- La non disponibilité et la non confirmation des bookings SEALAND et MAERSK vers certain destination (Aqaba,Thesa,Dures,Génoa) suite au fret non concurrentiels négociés.
- Réception des conteneurs non-conforme rapproché des parc hors-béjaia
- Capacité réduite de la plate forme-Export , saturation répétitive , d'où la suspension à maintes reprises des MAD.
- La non digitalisation des procédures Export (Absence d'application informatique) .

2-3-L'analyse de l'évolution des exportations du marché du sucre de CEVITAL :

Graphe 1: l'évolution des tendances des exportations du sucre entre 2010 et 2020

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tonnage	367 862,60	333 645,48	304 802,41	465 011,27	463 168,02	394 881,65	458 393,49	518 415,98	643 048,38	704 289,18	795 748,90



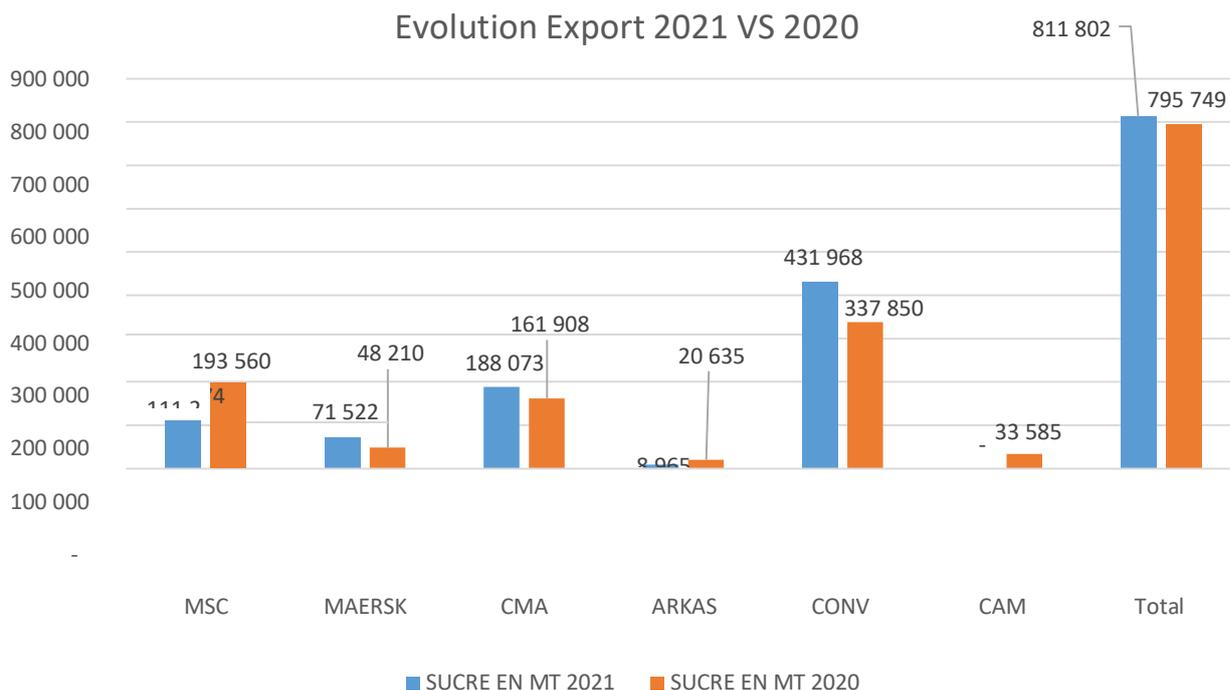
Source : réalisé par nos soins

A travers ce graphique, nous pouvons constater la tendance haussière des exportations du sucre depuis 2010. Durant cette année, les exportations se sont élevées à 367862,20 Tonnes. Ce chiffre s'est vu croître de 367862,20 à 465011,27 Tonnes en 2013.

Durant les cinq dernières années les exportations, depuis 2015 jusqu'à 2020 nous constatons une augmentation continue des exportations, d'où on observe une hausse augmentation des exportations en 2020. Cela veut dire que le tonnage des exportations du sucre aurait doublé entre 2010 et 2020 pour atteindre 795748,90 Tonnes.

Une telle tendance de croissance confirme le potentiel considérable des exportations et son importance dans le développement économique de l'entreprise.

Graphe N : Evolutions des exportations entre 2020 et 2021



Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

Le graphe ci-dessus présente le tonnage du sucre par rapport aux différents types de compagnies maritimes durant les années 2020 et 2021.

A partir de ce graphe nous pouvons constater ce qui suit :

- Une Progression de 1,97 % sur le Volume Export par rapport à l'année 2020 .
- Une nette évolution sur l'exportation par voie de conventionnelles cela est dû à la réduction des délais de chargements et aussi par le fait que les frontières algero-tunisennes sont fermés pour cause COVID 19.

Section 3 : Procédure d'exportation du sucre par CEVTAL

3-1-La procédure d'exportation du sucre par CEVITAL

Le tableau suivant montre les différentes étapes du processus d'une opération d'exportation suivies par l'entreprise CEVITAL.

Tableau n°06 : le processus d'une opération d'exportation

Les étapes d'une opération d'exportation	Direction et structure concernée	Opération à effectuer
Réception de la demande	Direction commerciale	-Calcule de la cotation ; -Établissement de la facture pro forma avec une date de validité de 10jours.
	Direction logistique	-Transmettre au service export la liste d'emportage relatif au chargement des produits (dans des TC 20, 40, dry, produit palettisé, non palettisé...
Couverture du L/C par le client	Direction des finances et comptabilité	-Transmission du L/C à la direction commerciale ; -Domiciliation de la facture définitive transmise par la direction commerciale.
	Direction commerciale	-Vérification et confirmation des conditions mentionnées sur le L/C conformément au contrat et/ou à la facture pro forma ; -Vérification de la liste des documents exigés par le client ; -S'assurer que les termes sont respectés ; -Établissement de la facture définitive et la remettre à la DFC pour domiciliation ;

		-Lancement de l'opération auprès de toutes les directions concernées.
Préparation de la production	Direction marketing	-Établissement des maquettes relatives aux étiquettes exigées par le client et les soumettre à la direction concernée pour l'impression.
	Conditionnement huile	-Commande des emballages et étiquettes, en considérant les spécifications exigées par le client
	Margarinerie	-Mise à disposition de la commande du client.
Suivi de qualité	Raffinerie de sucre	
	Laboratoires conditionnement huile	-Contrôle de la conformité des normes physico-chimiques relatives aux fiches techniques ;
	Margarinerie	-Établissement des certificats demandés par le client, à savoir : certificat d'analyse, de santé, phytosanitaire, de qualité et d'emballage.
Les étapes d'une opération d'exportation	Directions et structures concernées	Opération à effectuer
	Direction logistique	-Organisation et supervision le jour J ; -Respecter les délais.
	Direction logistique service transit	-Mise à disposition des conteneurs demandés par la direction commerciale ; -Assurés le suivi des opérations transit auprès des institutions

		<p>douanières et maritimes ;</p> <p>-Remettre l'ensemble des documents transit à la direction commerciale à savoir : la déclaration d'exportation, le pli cartable, 2copies originales du B/L ou CMR.</p>
<p>Préparation de l'expédition</p>	<p>Direction commerciale</p>	<p>-Remise des documents si dessous au service transit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facture domiciliée • Copie du certificat d'origine • Liste de colisage <p>-Préparation des documents demandés par l'acheteur, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La facture commerciale • Le B/L (originale et copie) ou la CMR • La liste de colisage • Le certificat d'origine • Les certificats d'analyse, de santé, phytosanitaire, de qualité, de quantité, et d'emballage La liste d'acheminement et de transbordement de la cargaison.
<p>Rapatriement des fonds</p>	<p>Direction commerciale</p>	<p>-Remise des documents à la DFC ;</p> <p>-Remise du Swift relatif au virement effectué par le client.</p>

	<p>Direction des finances et comptabilité</p>	<p>-Confirmation du transfert de fonds pour le service transit ainsi que pour la direction commerciale</p>
--	--	--

Source: documentation du service export.

3-2- La démarche d'exportation

3-2-1-Choix d'une solution de transport

Concernant le mode de transport utilisé par le groupe CEVITAL, ce dernier fait recours à deux modes de transport: le transport maritime et routier. Le choix du mode de transport s'effectue en fonction des pays de destination. Pour les pays d'outre-mer, il est bien évidemment que le transport maritime soit le plus adéquat et le plus adapté à ce genre de destination. En effet, pour expédier les marchandises vers ces pays, l'entreprise fait appel à des compagnies maritimes qui se chargent de leurs transports jusqu'au port de destination. Ce mode de transport est le plus souvent utilisé par le group CEVITAL, en tenant compte les quantités volumineuses et importantes qui ne peuvent pas être transportées par d'autre voie. Ce dernier permet de gagner beaucoup de temps et de sécurité, de même, il réduit les couts de la manutention et des assurances. Pour les pays voisins à l'Algérie, il est donc plus intéressant et plus rapide d'utiliser le transport routier tel que la Lybie, et la Tunisie, le Maroc...etc.³

3-2-2- Les différents modes de paiement utilisés

Pour ce qui est du mode de paiement, le groupe CEVITAL utilise lors de ses transactions internationales le crédit documentaire irrévocable est conformé. Ce crédit comporte un double engagement bancaire, celui de la banque du client et celui du groupe CEVITAL. Cela lui assure d'être payé en tous les cas à condition que les documents présentés soient conformes aux exigences de la lettre de crédit.

3-2-3- Choix de l'incoterm

Pour le choix de l'incoterm, l'Enterprise CEVITAL jusqu'a présent a toujours effectué la majorité de ces exportations en CFR (cout et fret). C'est-à-dire qu'elle effectue l'embarquement de la marchandise sur navire qu'elle a choisi, accomplit les formalités

douanière et paye le fret maritime jusque au port convenu. Le risque de perte ou de dommage qui peut subir la marchandise ainsi que toutes augmentations de frais sont à la charge de l'acheteur lors que la marchandise passe bastingage du navire au port d'embarquement.

3-2-4- Les études de marché à l'international de l'entreprise CEVITAL

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

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

- La détermination des prix de pénétration du marché.
- Négocier avec les différents agents pour obtenir les meilleurs coûts relatifs au fret maritime.
- Avoir un plan de négociation en vue de convaincre le client et d'imposer les prix de l'entreprise.

3-3- Opération d'exportation du sucre du groupe CEVITAL

3-3-1-L'intermédiaire de CEVITAL

L'intermédiation de l'entreprise CEVITAL se fait par l'intervention des traders, ce qui a conduit CEVITAL à créer une entreprise de service (négociation), située en Suisse à Genève appelé « Antei International SA ».

Les traders font un travail de veille, en suivant les cours de bourse quotidiennement et leur politique marketing, est de faire des expéditions de prospection afin de savoir l'offre, dans chaque pays.

Ces traders commandent de grandes quantités à Cevital puis, en fonction de la demande de leurs clients, ils donnent instruction à l'entreprise d'envoyer des quantités

déterminées qui seront reçues directement par le client final, par un document officiel appelé «notice d'expédition».⁴

3-3-2- Les étapes d'une opération d'exportation

La première étape est la prise de contact entre les représentants de CEVITAL au niveau de l'entreprise « Antei International SA » avec les clients finaux (les industries) afin de négocier le contrat de vente et définir les clauses du contrat.

Le contrat de vente est transmis à la commodité à Alger afin de communiquer les instructions à l'unité de production au niveau des différentes directions situées à Bejaia, afin de délivrer les produits et la facture commerciale.

Les documents suivants définissent les étapes d'un processus d'exportation réalisées par l'entreprise CEVITAL :

La facture commerciale (commercial invoice)

C'est une confirmation d'une commande d'exportation. Avec cette facture, l'exportateur fait une déclaration au niveau des douanes algériennes afin d'avoir l'autorisation d'expédition (Annexe 1).

La notice d'expédition

Cette instruction se fait entre l'exportateur (CEVITAL) et le client (Antei International), dans un délai déterminé, la quantité globale (2500 Tonnes) conditionnée dans des sacs appelés Big-bag d'une capacité maximale de 1,1 Tonnes empotée dans des conteneurs sur une ligne maritime régulière (MSC) choisie par l'exportateur selon ses coûts bas. L'incoterm utilisé par l'entreprise CEVITAL est le CFR.

CEVITAL produit plusieurs qualités et couleurs du sucre raffiné, dans cette commande, elle a vendu le sucre 45 Icumsa, de ce fait, le client exige que le marquage sur le produit soit rédigé en langue anglaise. Parmi les documents de cette opération, la présence de la société générale de surveillance (SGS) reconnu au niveau mondial, qui est obligatoire afin de contrôler la normalisation des produits exportés (Annexe 2).

3-2-1- Etape logistique d'une exportation

⁴ Propres données de l'entreprise

L'étape logistique se résume ainsi :

3-2-1-1- La réservation des conteneurs vides (Booking) :

Après la notice d'expédition, vient la réservation des conteneurs vides auprès de la compagnie maritime MEARSK pour une durée déterminée et une destination déterminée (Annexe 3).

Le choix de la compagnie maritime se fait par l'exportateur à base des conditions suivantes :

- Le fret du transport : Il varie d'une compagnie à une autre, CEVITAL choisit le fret le moins chère.
- Le transit-time : c'est la durée du voyage maritime du port de départ jusqu'au port de destination, CEVITAL choisie la durée moins longue.
- La franchise : c'est la durée de location d'un conteneur, certaines compagnies maritimes ont des durées limitées.
- La franchise à destination : c'est la durée que reste le conteneur chez le client.

Toutes ces conditions se font par la date d'embarquement et la disponibilité des équipements.

3-2-1-2- La mise à disposition des conteneurs vides :

Cette opération se fait par une demande auprès des services des douanes algériennes, afin d'autoriser la réservation des conteneurs pour l'entreprise CEVITAL.

Cette réservation se fait en communiquant la date d'embarquement et le pays de destination, accompagné de la liste jointe qui contient les numérotations des différents conteneurs (Annexe 4).

3-2-1-3- La préparation des conteneurs :

Le service de manutention se charge de la vérification du bon état, du nettoyage et de l'habillement des conteneurs pour que la marchandise, le sucre ne soit pas endommager ou salie.

3-2-1-4- L'empotage et le scellement :

Après la préparation des conteneurs viendra ensuite l'étape d'emportage qui consiste à charger la marchandise dans les conteneurs avec la présence d'un inspecteur en douane qui vérifie qu'on charge bien du sucre et non un autre produit et cette étape est aussi contrôlée par un agent de contrôle de qualité.

A la fin de cette opération, une liste de tous les conteneurs est établie par un responsable. Cette liste comporte le numéro, nombre et référence des conteneurs, elle se fait dans le but de vérifier que le nombre de conteneur correspond à celui inscrit dans la notice d'expédition et la vérification du numéro et de la référence du conteneur.

Le scellement consiste à bloquer le conteneur définitivement, une fois scellé, personne n'aura le droit de l'ouvrir sauf en cas de problème et cela se fera par une demande auprès des douanes. On distingue trois types de scellement :

- Scellé des douanes.
- La compagnie maritime.
- Scellé de la société de surveillance.

3-2-1-5-La mise à quai :

Il s'agit de l'acheminement des conteneurs (emportés et scellés) jusqu'au quai du port qui nécessite une autorisation des douanes et un document : l'autorisation de mise à quai contenant le nom de l'exportateur, le nom de la compagnie maritime le pays de destination et aussi ce document contient une liste jointe des numéros de série des conteneurs. Cette étape sera contrôlée par la PAF qui vérifiera si les informations correspondent à celles mentionnées sur l'autorisation de mise à quai (Annexe 5)

3-2-1-6- L'embarquement des conteneurs :

Cette opération nécessite aussi une autorisation des douanes qui se confirmera par un document appelé : bon d'embarquement qui autorisera l'exportateur à charger ses conteneurs dans le navire (Annexe 6)

3-2-1-7- L'étape de dédouanement :

A la fin de toutes les opérations préalablement citées, CEVITAL procède au dédouanement de la marchandise pour qu'elle puisse quitter le pays. Pour cela, il faudrait avoir plusieurs documents :

- L'exportateur procède à la déclaration en douane grâce à une facture commerciale à l'internationale.
- CEVITAL, représenté par son déclarant en douane, rapporte toutes les informations incluses dans la facture commerciale sur le système informatique douanier SIGAD (Système informatisé de gestion automatisé de douane).
- Liquidation de l'expédition en douane : cette formalité permet d'avoir le document officiel autorisant l'embarquement de la marchandise sur le navire (bon d'embarquement).
- Autorisation d'emportage et de scellement de la marchandise avec mention de l'agent douanier.
- Etablissement d'une déclaration d'export définitive 1100 dite « la D11 » par un déclarant en douane sur le système SIGAD.

3-3-Les documents demandés par l'importateur :

L'importateur peut exiger différents documents lors d'une opération à l'internationale qui peuvent être :

3-3-1- La facture commerciale :

C'est un document commercial qui comporte les parties du contrat, le pays de destination, le prix et la date. Elle mentionne aussi une description de la marchandise et le type de paiement.

3-3-2- La déclaration d'exportation :

Elle définit l'importateur, l'exportateur, le prix, l'adresse, la quantité, le prix... etc., c'est le document défini plus haut qui est le D11 (Annexe 7).

3-3-3-Certificat d'origine :

C'est un document officiel remis à l'entreprise exportatrice par la chambre de commerce algérienne dont son but est de reconnaître que le produit est d'origine algérienne, pour que l'importateur et l'exportateur bénéficient des taxes et des réductions douanières (Annexe 8).

3-3-4- Le connaissement ou B/L (Bill of Lading) :

C'est un contrat de transport maritime qui lie entre la compagnie maritime et l'exportateur, un bon de livraison, un mode de paiement (chèque) pour l'exportateur et un titre de propriété de l'exportateur à l'importateur (Annexe 9).

3-4-Les contraintes à l'export de CEVITAL

L'entreprise CEVITAL rencontre plusieurs difficultés à l'exportation, comme de nombreuses entreprises algériennes. Parmi ses difficultés, on peut citer ce qui suit :

La difficulté de transport à cause de l'insuffisance du niveau de remboursement des frais de transport dans le cadre du FNSPE (Fonds National Spécial pour la Promotion des Exportations), délai très long de remboursement et manque de compétitivité des transports nationaux (difficultés de programmation, annulation, tarif élevé, manque de l'offre...), et aussi la difficulté en matière de service douanier ou le délai est très long pour l'intervention et l'inspection (cette situation est très préjudiciable pour les produits périssables) et aussi manque d'information (la douane ne communique pas avec les exportateurs).

La saturation du port de Bejaia, CEVITAL peut exporter plus d'un million de tonnes de sucre blanc par an, mais elle n'en exporte que 500 000 tonnes/an parce que tout simplement le port de Bejaia est saturé et elle n'arrive pas à faire accoster tous ses bateaux à l'export. La rade lui cause des surcoûts de fret et des surestaries.

Les difficultés en matière des services bancaires et fiscaux ou on trouve l'insuffisance de la quote part des recettes perçues directement en devises (limitée à 50 pour cent).et lourdeur dans l'exonération de la TVA pour les matières premières destinées à la transformation puis à l'exportation.

Le début de la structure « Supply Chain » qui n'a pas encore intégré toutes ses fonctionnalités.

La non utilisation de logiciels et /ou progiciels informatisés de pointe (EDI, ERP,..)

CEVITAL ne dispose pas de manutentionnaires qualifiés pour la manipulation et chargement des marchandises, c'est pour cela qu'elle fait appel à des prestataires de service (hors CEVITAL).

3-5- Les facilités que l'entreprise CEVITAL auxquelles elle a bénéficié pour l'amélioration de son activité d'exportation

Le complexe agroalimentaire CEVITAL comme toutes entreprises exportatrices souhaite déceler des solutions pour faire face à tout éventuel dysfonctionnement de son activité d'exportation. Dans cette étape, nous avons essayé de développer les facilités que l'entreprise CEVITAL auxquelles elle a bénéficié pour garantir son activité à l'extérieure.

3-5-1-L'acquisition de moyens de manutention semble être indispensable

L'entreprise CEVITAL a établi un contrat de location prolongé afin de disposer à tout moment de moyens adéquats en matière de manutention lesquels permettra de limiter les retards de chargement.

3-5-2- Force de négociation

La force de négociation que l'entreprise CEVITAL possède joue un rôle important lui permettant un accès à des entourages renommés qui s'exprime par sa taille, en raison des parts de marché acquises comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité.

3-5-3-Choix de site

L'emplacement de CEVITAL est considéré comme un aspect particulier qui lui permet de collecter et de maîtriser les coûts de production. L'avantage de la localisation est un facteur clé de succès, car il représente un avantage comparatif de taille sur le plan logistique, cela s'explique par la proximité des installations portuaires réduisant les coûts de matières importées et des produits finis exportés. Ainsi sa situation géographique qui la place au milieu des administrations avec lesquelles elle travaille, à savoir : les services douaniers et la chambre de commerce.

3-5-4-Le programme de formation

CEVITAL établit un programme de formation à l'export, en langue étrangère et particulièrement en anglais. Mais également le savoir-faire dont toute entreprise qui souhaite exporter devra donc également améliorer leur savoir-faire.

3-5-5- Présence du réseau de communication

CEVITAL dispose dans sa structure d'un service de réseau de communication interne informatisé « Outlook » reliant tous ses départements et services, ce qui permet une plus grande fluidité pour la circulation du flux d'informations et une grande interactivité entre les différentes entités.

3-5-6-La maîtrise de la technologie

Le complexe CEVITEL veille à suivre la nouveauté de technologie qui est l'un des facteurs de la croissance de son domaine. Les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation de processus CEVITAL tire avantage concurrentiel et un savoir faire industriel pour pénétrer d'autres secteurs à forte valeur ajoutée et à fort potentiel de croissance grâce à l'efficacité de sa production.

3-5-7- La facilité des moyennes de paiement

Les crédits documentaires et les délais d'encaissement que l'entreprise CEVITAL offre à ça clientèle pour le règlement de leurs dettes afin d'éviter le risque de non-paiement. De manière générale, il s'agit donc des questions de délais et de bureaucratie. Très souvent les exportateurs se plaignent aussi du fait que les banques ne jouent pas un rôle de conseil et d'appui.

De plus, les autres services bancaires sont à l'image de cette lenteur ainsi la facilité accordée aux partenaires. Payer des services acquis à l'étranger à partir de leurs comptes en Algérie. Des délais importants sont pris cogérant l'accord de change pour les frais de mission à l'étranger, 4 jours en moyenne. Pour ce la, on trouve que l'entreprise CEVITAL accorde le meilleur choix pour ce qui est des moyennes de paiement a fine de faire fasse aux obstacles de non-paiement. Ainsi l'application stricte et efficace des mesures fiscales et règlementaires recommandées par l'état.

3-5-8- Les moyens utilisés

Dans ce cas l'entreprise CEVITAL s'appuie sur une veille stratégique pour faire face à l'insuffisance des ressources ainsi. La maîtrise des différentes étapes de l'opération d'exportation par l'entreprise CEVITAL lui assure de tirer profit de ses exportations et de gagner un portefeuille de client donc une bonne part du marché.

3-5-9- La procédure suivie et appliquée

L'entreprise CEVITAL maîtrise toutes les opérations appropriées aux différentes étapes d'exportation, le bon fonctionnement de son manuel de procédures et l'efficacité de ces phases. Ceci lui assure une bonne maîtrise du processus d'exportation donc une meilleure implantation à l'étranger.

Conclusion

Grace à une étude de cas, nous avons pu comprendre la stratégie d'internationalisation qui représente une grande opportunité de développement pour l'entreprise, et en premier lieu nous avons constaté la stratégie développée par l'entreprise CEVITAL à l'international qu'est la stratégie d'exportation, cela confirme notre première hypothèse.

Pour bien mener une étude de marché à l'extérieur, l'entreprise CEVITAL s'inspire sur l'analyse SWOT afin de mieux comprendre son environnement interne et externe sur le marché international, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

A travers notre étude empirique, nous avons pu comprendre tout le processus et la démarche d'exportation appliqués par CEVITAL, ce qui confirme notre troisième hypothèse.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

Ce présent mémoire a montré le déroulement des différentes étapes à suivre pour qu'une entreprise réalise efficacement une opération d'exportation sur le marché international par l'analyse de ses stratégies d'internationalisation d'une grande entreprise comme CEVITAL.

Dans le premier chapitre nous avons cerné le cadre théorique et conceptuel lié au commerce international et la stratégie d'internationalisation qui représente une opportunité de développement pour l'entreprise. Ensuite, nous avons évoqué le déroulement des opérations liées à la stratégie d'internationalisation, enfin nous nous sommes concentrés sur l'analyse de la stratégie d'exportation du sucre par CEVITAL.

À travers le stage pratique au sein de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL et suite à l'entrevue menée au niveau du service export, nous avons pu avoir des réponses à notre problématique tels que l'étude de marché à l'extérieur via l'analyse SWOT et les procédures d'exportation, et en fin les tendances et les évolutions des exportations du sucre au sein de l'entreprise CEVITAL.

Suite aux données que nous avons obtenu, nous avons pu analyser et comprendre les différentes étapes d'exportation que l'entreprise doit suivre pour conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître sa notoriété, son influence, son chiffre d'affaires, de diversifier ses approvisionnements et ses ouvertures vers l'extérieur. Et de faire face à la concurrence qui s'intensifie, le développement de certains marchés et les obstacles tarifaires et non tarifaires qui poussent également l'entreprise à s'internationaliser.

Ainsi, nous avons constaté que l'entreprise CEVITAL a mis en place une analyse SWOT afin de d'étudier le marché du sucre à l'international, cette matrice lui permet de conquérir de nouvelles parts de marché et pour cela, elle a mis en œuvre de multiples stratégies lui permettant d'affronter le marché international et de dégager des gains, tout en gérant les différents risques engagés par une prise de position sur le marché.

Enfin, nous avons présenté la démarche à suivre pour la réalisation d'une opération d'exportation allant de l'expression de la demande jusqu'à la destination finale (post-acheminement).

Bibliographie

Ouvrages

- Alain Beitone,Christine Dollo,Jean Pierre Guidoni,Alain Legardez, «dictionnaire des sciences économiques » ,Arnand Colin Editeur, Paris 1991,P37.
- Amelon J, Cardebat J:" Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, p : 203 ; 204.
- Amelon J, Cardebat J:" Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, p205.
- ATAMER (ET), CALORI (R) « diagnostic et décisions stratégiques », Ed Dunod, Paris, 1999.P188
- ATAMER.T, CALORI.R., « Diagnostic et Décisions stratégiques », ED.DUNOD, Paris, 2003.P119.
- BARREAU, J., et DELAYE, J, Gestion financière, manuel et application 1982, p46
- BELOTTI. J : « Le transport international des marchandises », 3e édition, Ed Vuibert, paris, 2004, P.33.
- BOUZIDI, (Abdelmadjid) : Comprendre la mutation de l'économie algérienne, les mots-clés, Edition SOCIETE NATIONALE DE COMPTABILITE, Alger, 1992, P.57.
- Bruno Bachy et all, Toute la fonction management, DUNOD, Paris, 2010, P.61.
- BUSSEAU Annick « Stratégies et techniques du commerce international » Ed Masson, Issy les Moulineaux, 1994. p125.
- Charles CROUE : « Marketing international », éd. De Boeck& Université, Bruxelles, 1999, p. 399
- Charles CROUE : « Marketing international », éd. De Boeck& Université, Bruxelles, 1999, p. 399
- CHIROUZE, Y. 1987 « Cas et solutions de marketing », p115
- CHOURAQUI Nathalie, WAYS Sandra « Au pays des licences : développement de produit dérivés sous licence, une opportunité marketing et commerciale » Ed, DUNOD, Paris, 2003, p125.
- Contrôle de gestion - Michel Gervais - 7ème édition 2000 ; p39
- Corinne PASCO-BERHO,Hélène LE-STER-BEAUMERUIELLE « marketing international » DUNOD,Paris,2007,p152 ;153. p169.
- D. Loth : « Essentiel des techniques du commerce international », Editions FOUCHER, p 70.
- DANIEL Caumont « les études de marché ». Editions DUNOD, p103. P110.
- Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, Paris, 4eme Edition 2008, p. 17.
- DELACOLETTE Jean « Les contrats de commerce internationaux » ; Ed de Boeck, Bruxelles, 1996, P120.
- DETRIE-J.P, « Stratégor : Politique générale de l'entreprise », ED.DUNOD, Paris, 2009, PP 33-34.
- Ghislaine.Legrand, Hubert Martini. « Commerce international », 2eme édition, DUNOD,Paris 2008, p 69.
- <http://www.etrepaye.fr/gerer-le-risque-a-l-export-c8.php> .
- JOFFRE O.DELACOUR.H, CARTIER. « Maxi fiche de stratégie », Ed. DUNOD, Paris, 2010.P22.
- Johan.Bouglet, « la stratégie d'entreprise », 3ème édition 2013, p179. P181.

- KOTLER , P. , DUBOIS , B. , 2000 : Marketing Management, p165,166
- LEGRAND. G, MARTINI. H : « Commerce international », 3è édition, Éditions Dunod, Paris, 2010, p.148.
- Lehu J.-M. (2002), Olfactif : les entreprises ont du nez, p60
- Lehu J.-M. (2005), Les sources de la performance marketing, p220
- LENDREVIE, J. et LINDON, D. «Théorie et pratique du marketing, 6eme édition» 2000, p235
- LORINO, P., Contes et récits de la performance: essai sur le pilotage de l'entreprise.1991, p58
- M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre, édition Dunod, 2010 « Mini Manuel d'économie industrielle » P 24.
- M.Darbelet, L.Izard, M.Scaramuzza, « l'essentiel sur le management »,5ème édition, FOUCHER, paris 2006, P.464,465.
- MAKINDU: Gestion des ressources humaines ; 2016, p88
- MARION.A « le diagnostique d'entreprise : cadre Méthodologique », Ed. ECONOMICA, Paris.1993.P199
- Mathilde Lemoine-Philippe Madiés -thierry Madiés, « Les grandes questions d'économie et de finance internationales »,3émeédition, p.12.
- MAZEROLLE Fabrice : « Les firmes multinationales », Ed Vuibert, Paris, 2006.P111,118.
- Michael .E .Porter, Competitive strategy, techniques for analyzing, industries and competitors, Free Press , 1980.
- Michel GERVAIS « stratégie de l'entreprise », 5ème édition, Ed. ECONOMICA, 2003, P. 216.
- MONOB Didier –Pierre : « Techniques administratives du commerce international » ; Editions ESKA : p 256.
- Pasco B ; Héléne B « marketing international : cours, fiches outils, applications » DUNOD, Paris, 2007, p : 168.
- PASCO. C : « Commerce international : Réviser la gestion », 3ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2001, P.116
- PASCO-BERHO Corinne, LE-STER-BEAUMERUIELLE Héléne « le marketing international », Ed DUNOD, Paris, 2007, P183.
- PASCO-Berho Corinne, LE-STER-BEAUMERUIELLE Hélène « Le marketing international », Ed, DUNOD, Paris, 2007, p149.
- PAUVEAU.J, DUPHIL.F : « Pratique du commerce international », Éditions Foucher, Vanves, 2007, p. 353-354.
- Paveau .J &.al, « Exporter», Foucher, 24eEd, Malakoff, 2013, p19.
- PAVEAU J, Duphil F : « Exporter : pratique du commerce international »,21ème édition, FOUCHER, Vanves, 1998, P.555
- Porter M."L'avantage concurrentiel", Inter Editions, Paris, 1986. P647
- RAINELLI Micheal « L'organisation mondiale du commerce ». La découverte, 1999 P.26.
- RION.A « le diagnostique d'entreprise : cadre Méthodologique », Ed. ECONOMICA, Paris.1993.P199.
- VERNETTE, E., -Techniques d'études de marché édition 2003-, p65
- Yves CHIROUZE : « Le marketing », tome 2, 4e éd. 5, Av. de la République, 75011, Paris, 1999, p. 29.

Revues

- S.Yani,C, C .Benavent, « Rivalités et groupes stratégiques: une revue de la littérature et un cadre d'analyse, communication à la IXème »,Conférence international de management stratégique, Montpellier, Paris , 2000.
- LORINO, P., revue-francaise-de-gestion-2006, p45

Mémoires

- ARDJOUNE. O : «Essai d'évaluation d'une composante du risque-pays : le risque financier», mémoire de magister en Sciences économiques, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2009, p.26.
- MOUJIB BAHRI, mémoire présenté à l'université de Québec Trois-Rivières, « les divers risques à l'exportation et les structures d'aide au canada et en Tunisie », Avril 2000, P.26.
- RouaneRafik, « le marketing direct international : au service des exportations algériennes hors hydrocarbures », ENAG, Réghaia, Algérie, P.55.

Cours

- Sabbar.B, « cours en BTS d'économie et de gestion »,Ed ,Ellipses, Paris ,2013.
- BARDEK. Selma., Cours de stratégie d'entreprise, ISET Djerba, P44.
- MAKINDU : Notes des cours « Promotion de vente et Publicité », G2, 2006 - 2007, ISC- GOMBE.

Sites internet

- <http://www.bsi-economics.org/388-evolution-du-commerce-international-depuis1991>.
- <http://www.wcoomd.org/fr>
- <https://unctad.org/fr>
- <https://www.cci.fr>
- www.banquemondiale.org
- www.cairn.info.com
- www.cevital-agro.com
- www.e-marketing.fr
- www.fiata.org
- www.imf.org.fr
- www.leconews.com
- www.memoireonline.com
- www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr Pages/direct_export_options.aspx

- www.strategiedentreprise.com
- www.un.org.fr
- www.wto.com
- www.archipel.uqam.ca
- <https://www.inboundvalue.com/blog/evolution-marketing-mix>

Annexes

Cevital SPA

Address: Nouveau Quai - Port de Bejaia - Bejaia - Algeria
Phone: + 213 (0) 34 20 20 00 / Fax +213 (0) 34 21 27 73
RC: 06/00 - 0003802 B98 - NIF: 099806000380297

COMMERCIAL INVOICE

Invoice n°: **SCWS21035/4**
Date : 22/12/2021
Client : **Antel International SA**
Address: Rue Prévost Martin 5
1205 Geneva, Switzerland

Description of goods	Unit	Quantity	CFR Price/Unit (EUR)
White Refined Sugar Min 99.8 Polarization Max 45 Icumsa Max 0.04 Ashes Max 0.06 Moisture In 15 x 20FT Containers	Metric Ton	330	
TOTAL CFR VALENCIA			EUR00

The present invoice is issued for the amount of:
One Hundred Forty Thousand Nine Hundred Ten Euros

Loading port: **Bejaia**
Country of origin: **Algeria**
Port of Discharge: **Valencia**
Country of Destination: **Spain**
Shipment period: **January, 2022**
Method of Payment: **100% Cash transfer**
Condition of Payment: **Within 150 days from the date of the Bill of Lading**

البنك العربي ش.م.ع. الجزائر			
ARAB BANK plc ALGERIA			
AGENCE EL-QODS			
DOMICILIATION EXPORT			
16-18-01	2021.12.22	CT.00129	EUR
HYDRA 2.2. DEC. 2021			

Beneficiary: CEVITAL SPA, Nouveau Quai, Port de Bejaia, 06000 Bejaia, Algeria

Bank details: **ARAB BANK**

Address: **23 Place -EL-QODS - HYDRA-Alger.**

Account: **CEVITAL SPA**

SWIFT code: **ARAB333**



21/01

or AL

BEJ0105323

NOTICE OF EXPEDITION **SCWS21035/4** **Date: 16/12/2021**

Client: ANTEI International SA
Address : Rue Prévost-Martin 5
 1205 Geneva, Switzerland
Executed by: Hichem Lakel **Phone ext:** 301705

Commodities: White Refined Sugar
Specifications: Min 99.8 pol. Max 45 icu. Max 0.04 ashes Max 0.06 moist
Tonnage: 330 **Bag type:** BB
Total unit: 300 330,705 **Unit/20 FTx** 20
20 FT #: 15 **Tonnage/20 FT:** 22

Markings: Trilingual **Pallets:** Fumigated
Surveyors: SGS **Delivery:** Containers

Nomination date: 07/10/2021 **Shipment period:** Jan, 2022
Sailing week: Week 03 **Sailing incoterm:** CFR
POD: Valencia **Destination:** SPAIN
Shipping line: CMA-CGM **Vessel/Voyage:** TBN

Documentary instructions:

Type of Document	Entities	Original #	Copies #
Bill of Lading	CMA-CGM	3	4
C/O	CCI BEJAIA	1	4
Packing List including TC list +	Manufacturer	1	3
Phytosanitary Certificate	Manufacturer	1	1
Health Certificate	Manufacturer	1	1
* EXPORT CERTIFICATE	Manufacturer	1	1
Analysis Certificate	Manufacturer	1	1
NON GMO Certificate	Manufacturer	1	1
Heavy Metal Certificate	Manufacturer	1	1
Pesticide Certificate	Manufacturer	1	1
allergen certificate	Manufacturer	1	1
WQ&P	Manufacturer	1	1
Free days certificate	Manufacturer	1	1

Shipping instructions:

Goods description: 330,00 MT of White refined sugar, minimum 99.8 polarization, maximum 45 Icumsa, maximum 0.04 ashes, maximum 0.06 moisture.

B/L Marked: Freight prepaid
 Shipped on board
 Agent at destination
 21 Free days at destination

Shipper: Cevital Spa
Consignee: To Order

Notify:
ZUKAN, S.L.U.
C/ Magallanes, 182
P.I. La Estrella
30500 Molina de Segura (Murcia)
España
Tlf. +34 968 389 054
Contacto: Antonia Ruiz
Email: logisticaimportacion@zukan.es

Remark :

Consultation & modification : Yamina Khider

BL établi
 COO établi
 VAM (OK)



Cevital Agro Industrie
 Nouveau Quai-Port de Béjaïa
 Tél.: 034 20 20 00 / Fax: 034 21 27 73

Handwritten signature

BON DE MISE A QUAI N° 002213 / 21

23.01.22

Chauffeurs	Immatriculation	N° TC	Observations
<i>FELICE</i>	<i>09218. 586.06</i>	<i>TE774</i>	<i>113845.3</i>

Visa
 chef du pointeur

Visa responsable
 des opérations

Cevital SPA
 Raffinerie Huile Sucre et Margarine
 Nouveau Quai-port de Béjaïa
DIRECTION TRANSIT EXPORT
 Département Plate-Forme C pour
 SERVICE EXPLOITATION

Visa sécurité

23 JAN 2022

Rep 315
011: 6058

Alger le, 06/11/2019

Ref: 2198 /019

ATTESTATION DE RAPATRIEMENT

Nous soussignés, THE HOUSING BANK FOR TRADE AND FINANCE sise au 16 rue Ahmed Ouaked Dély Brahim Alger, certifions par la présente que la facture N° SCWS 2019/04 du 04/04/2019 établie par SPA CEVITAL domiciliée auprès de nos guichets sous le numéro 15247.2019.2019.CT.00041.USD d'un montant de USD 1000000.00 a fait l'objet d'un rapatriement de USD 1000000.00 en date du 24/10/2019.

Cette attestation est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit.

Mme. MEKDAD Wahiba
Chargée des Opérations
Commerce Extérieur Principale



M. CHAOU Mohamed
Chef de Service
Commerce Extérieur

chaou



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire - Democratic and Popular Republic of Algeria



الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة

Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie - Algerian Chamber of Commerce and Industry

N° : 051/22 رقم

شهادة منشأ

Date: 27/01/2022...

Certificat d'origine / Certificate of origin

1. Expéditeur (nom, adresse, pays) / Consignor / المرسل CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA	2. Producteur (nom, adresse, pays) / Producer / المنتج CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA	
3. Destinataire (nom, adresse, pays) / consignee / المرسل إليه ZUKAN, S.L.U. C/ MAGALLANES, 182 P.I. LA ESTRELLA 30500 MOLINA DE SEGURA (MURCIA) ESPANA TLF. +34 968 389 054 CONTACTO: ANTONIA RUIZ EMAIL: LOGISTICAIMPORTACION@ZUKAN.ES EMAIL: SGT-IMPORT@SUGARGLOBALTRADING.COM	4. Pays d'origine / Country of origin / بلد المنشأ BEJAIA / ALGERIA	
5. Détails de transport / Transport details / تفاصيل الشحن EXPEDITION BY SEA	6. Remarques / Remarks / ملاحظات	
7. وصف السلع ; العلامة التجارية، عدد و نوع و أرقام الطرود. N° d'ordre ; marques, numéros, nombre et nature des colis ; désignation des marchandises Item number; marks, numbers, numbers and kinds of packages; description of goods 330 MT of White refined Sugar Minimum 99,8 polarization, maximum 45 Icumsa , maximum 0,04% ashe, maximum 0,06% moisture. NUMBER OF CONTAINERS: 15 22M/T Per Container Gross weight: 330.705 M/T Net weight: 330.000 M/T Number of Bags: 300	8. الوزن أو الكمية Poids brut ou quantité weight or quantity 330 705.00 Kg	9. رقم و تاريخ الفاتورة N° et date de la facture/ Invoice's number and date SCWS21035/4

10. تصديق الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة
Certificat de la Chambre Algérienne de Commerce et
d'Industrie / Certificate of the Algerian Chamber of
Commerce & Industry

11. Déclaration de l'exportateur / Exporter declaration / تصريح المصدر
/ Le soussigné déclare que/ The undersigned declare that أنا هنا أصرح الموقع أدناه أن

التفاصيل والمعلومات الواردة أعلاه صحيحة، أن كل السلع أنتجت في:
les mentions et indications ci-dessus sont exactes, que toutes ces marchandises
ont été produites en/ the particulars and information above is accurate, that all
these goods were produced in:

ALGERIA

(Pays/country / البلد)

موجهة للتصدير نحو

Et destinées à être exportées vers/ And intended to be exported to

SPAIN

(Pays/country / البلد)

المكان والتاريخ، توقيع المصريح

Lieu et date, signature du signataire habilité/ Place and date, signature of
authorized signatory

BEJAIA LE : 21/01/2022

Siham AIDOU

Chargé Documentation

30 JAN. 2022

Date et signature/ Date & signature / التاريخ و التوقيع



SHIPPER CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA. BEJAIA ALGERIA	ORIGINAL BILL OF LADING	VOYAGE NUMBER 2RS6ON1MA
		BILL OF LADING NUMBER BEJ0105323

CONSIGNEE TO ORDER	EXPORT REFERENCES
NOTIFY PARTY, Carrier not to be responsible for failure to notify ZUKAN, S.L.U.C/ MAGALLANES, 182 P.I. LA ESTRELLA-30500 MOLINA DE SEGURA (MURCIA) - ESPAÑA TLF.+34968389054 CONTACTO:ANTONIA RUIZ EMAIL:LOGISTICAIMPORTACION@ZUKAN.ES	CARRIER: CMA CGM Société Anonyme au Capital de 234 988 330 Euros Head Office: 4, quai d'Arenç - 13002 Marseille - France Tel: (33) 4 88 91 90 00 - Fax: (33) 4 88 91 90 95 562 024 422 R.C.S. Marseille



PRE CARRIAGE BY*	PLACE OF RECEIPT*	FREIGHT TO BE PAID AT	NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING
	BEJAIA		THREE (3)
VESSEL	PORT OF LOADING	PORT OF DISCHARGE	FINAL PLACE OF DELIVERY*
SEATRADE RED	BEJAIA	VALENCIA	

MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS	NO AND KIND OF PACKAGES	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN	GROSS WEIGHT CARGO	TARE	MEASUREMENT
		15x20' STC: 330 MT of White Refined Sugar MIN 99.8 POLARIZATION. MAX 45 ICUMSA. MAX 0.04 ASHES MAX 0.06 MOISTURE. Number of Bags: 300 Number of Containers: 15 GROSS Weight: 330.705 MT NET Weight: 330.000 MT *EMAIL: SGT_IMPORT@SUGARGLOBALTRADING.COM			
CMAU0594252 SEAL 0853	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000
CMAU3156096 SEAL 0865	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000
CMAU3214150 SEAL 0857	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000

Continued on Next Sheet Sheet 1 of 3
 ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER. CARRIER NOT RESPONSIBLE.

ADDITIONAL CLAUSES	
4. Cargo at port is at merchant risk, expenses and responsibility 5. FCL 77. THC at destination payable by Merchant as per line/port tariff 194. For the purpose of the present carriage, clause 14(2) shall exclude the application of the York/Antwerp rules, 2004. 202. Demurrage and detention shall be calculated and paid as per general tariff available on the web site www.cma-cgm.com, or in any of CMA CGM agency. However if special free time conditions are granted, then rates applicable as per general tariff grid shall start from the day following the last free day. 216. Mis-declaration of cargo weight endangers crew, port workers and vessels' safety. Your cargo may be weighed at any place and time of carriage and any mis-declaration will expose you to claims for all losses, expenses or damages whatsoever resulting thereof and be subject to freight surcharge. 225. The shipper acknowledges that the Carrier may carry the goods identified in this bill of lading on the deck of any vessel and in taking remittance of this bill of lading the Merchant (including the shipper, the	consignee and the holder of the bill of lading, as the case may be) confirms his express acceptance of all the terms and conditions of this bill of lading and expressly confirms his unconditional and irrevocable consent to the possible carriage of the goods on the deck of any vessel. 274. The Merchant is responsible for returning any empty container, with interior clean, free of any dangerous goods placards, labels or markings, at the designated place, and within 60 days following to the date of release, failing which the container shall be construed as lost. The Merchant shall be liable to indemnify the Carrier for any loss or expense whatsoever arising out of the foregoing, including but not limited to liquidated damages equivalent to the sound market value - or the depreciated value due by the Carrier to a container lessor. The Carrier is entitled to collect a deposit from the Merchant at the time of release of the container which shall be remitted as security for payment of any sums due to the Carrier, in particular for payment of all detention and demurrage and/or container indemnity as referred above. 343. In the event that this Bill of Lading is a Paperless Bill of Lading, it shall be governed by the Terms and Conditions available on the CMA CGM website (https://www.cma-cgm.com/products-services/shipping-guide/bl-clauses) which the Merchant has read and accepted. The delivery of the cargo carried under a Paperless Bill of Lading shall be made to the Consignee after the Paperless Bill of Lading

RECEIVED by the carrier from the shipper in apparent good order and condition (unless otherwise noted herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated above stated by the shipper to comprise the cargo specified above for transportation subject to all the terms hereof (including the terms on page one) from the place of receipt or the port of loading, whichever is applicable, to the port of discharge or the place of delivery, whichever is applicable. Delivery of the Goods will only be made on payment of all Freight and charges. On presentation of this document (duly endorsed) to the Carrier, by or on behalf of the holder, the rights and liabilities arising in accordance with the terms hereof shall (without prejudice to any rule of common law or statutes rendering them binding upon the shipper, holder and carrier) become binding in all respects between the Carrier and Holder as though the contract contained herein or evidenced hereby had been made between them.
 All claims and actions arising between the Carrier and the Merchant in relation with the contract of Carriage evidenced by this Bill of Lading shall exclusively be brought before the Tribunal de Commerce de Marseille and no other Court shall have jurisdiction with regards to any such claim or action. Notwithstanding the above, the Carrier is also entitled to bring the claim or action before the Court of the place where the defendant has his registered office.
 In witness whereof three (3) original Bills of Lading, unless otherwise stated above, have been issued, one of which being accomplished, the others to be void.
(OTHER TERMS AND CONDITIONS OF THE CONTRACT ON PAGE ONE)

PLACE AND DATE OF ISSUE	BEJAIA	31 JAN 2022	SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A. BY CMA CGM ALGERIE/BEJAIA as agents for the carrier CMA CGM S. A.
SIGNED FOR THE SHIPPER *APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING			



ORIGINAL BILL OF LADING

VOYAGE NUMBER
2RS6ON1MA
BILL OF LADING NUMBER
BEJ0105323

PRE CARRIAGE BY*	PLACE OF RECEIPT*	FREIGHT TO BE PAID AT	NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING		
		BEJAIA	THREE (3)		
VESSEL	PORT OF LOADING	PORT OF DISCHARGE	FINAL PLACE OF DELIVERY*		
SEATRADE RED	BEJAIA	VALENCIA			
MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS	NO AND KIND OF PACKAGES	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN	GROSS WEIGHT CARGO	TARE	MEASUREMENT

CMAU3226526 SEAL 0851	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000
CMAU3268584 SEAL 0852	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000
CMAU3293843 SEAL 0862	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000
FCIU3844108 SEAL 0863	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000
IPXU3913580 SEAL 0864	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000
TCLU7370561 SEAL 0859	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000
TEMU0986655 SEAL 0855	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000
TEMU1138453 SEAL 0854	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000
TEMU1277206 SEAL 0861	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000
TGCU0051054 SEAL 0858	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000
TLLU2728542 SEAL 0860	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000
TLLU2738005 SEAL 0856	1 x 20ST	20 BAGS	22047.000	2200	25.000

Freight Prepaid

Continued From Previous Sheet Sheet 2 of 3
ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER. CARRIER NOT RESPONSIBLE.

ADDITIONAL CLAUSES

has been surrendered to the Carrier on the eBusiness platform and after payment of any outstanding Freight and charges.

358. Following the exceptional measures adopted by various governments in relation with the outbreak of COVID-19 virus and the operational constraints resulting thereof, the Merchants are hereby notified that the carriage of cargo may be disrupted or delayed. Cargo may not be loaded on the intended vessel and may be on forwarded to the port of destination on any alternative vessel at Carrier's sole discretion. Furthermore in case of disruption of ports' operations, the cargo may be discharged in an alternative port without notice and - subject to availability - be on forwarded to the original intended port of destination. Carrier reserve its rights to accomplish the bill of lading in any alternative port. All additional costs, including but not limited to storage, demurrage, plugging, monitoring at the alternative discharge port or extra on forwarding costs, shall be on Merchant's account and payable before delivery and the carrier shall have no liability whatsoever for any loss or damage resulting thereof.

362. Merchant's attention is drawn on the strike currently affecting the port of Bejaia. These events may prevent/delay the gate-in of containers or prevent/delay the loading of the containers on board and Carrier hereby remind that the terms and conditions of clause 10 - Matters Affecting Performance - and that

export demurrage tariff will remain fully applicable. All additional costs, including but not limited to storage and terminal handling charges, and all export demurrage charges, shall be for Merchant's account and payable prior to loading. Carrier shall not be liable for any delay or suspension in the carriage.

366. The Merchant warrants that the particulars relating to the Goods have been checked and that such particulars are adequate and correct. In case of failure of the Merchant to comply with such warranty, the Carrier shall be entitled to charge the Merchant at any time an amount of USD 2,000 per Container or Goods (for non-containerized cargo) as processing and administrative fees. This fee shall also be applicable in case of discrepancy between the Verified Gross Mass (VGM) sent to the Carrier, or the weight declared to the Carrier (for non-containerized cargo), and the weight declared by the Shipper in his shipping instruction or otherwise weighted during the Carriage.

372. Merchant consents to the Carrier sharing information and data contained in the Bill of Lading and/or related to the performance of the Carriage of the Goods with third parties, including but not limited to digital supply chain platforms.

PLACE AND DATE OF ISSUE	BEJAIA	31 JAN 2022	SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A. Commercial
SIGNED FOR THE SHIPPER			BY CMA CGM ALGERIE/BEJAIA
*APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING			as agents for the carrier CMA CGM S.A.





ORIGINAL BILL OF LADING

VOYAGE NUMBER
2RS6ON1MA
BILL OF LADING NUMBER
BEJ0105323

PRE CARRIAGE BY*	PLACE OF RECEIPT*	FREIGHT TO BE PAID AT	NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING		
		BEJAIA	THREE (3)		
VESSEL	PORT OF LOADING	PORT OF DISCHARGE	FINAL PLACE OF DELIVERY*		
SEATRADE RED	BEJAIA	VALENCIA			
MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS	NO AND KIND OF PACKAGES	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN	GROSS WEIGHT CARGO	TARE	MEASUREMENT

DISCHARGE PORT AGENT:
CMA CGM IBERICA S.A.U.
C MENORCA 19
PLANTA 7 OFICINA 1 & 2

VALENCIA
SPAIN

Shipped on Board SEATRADE RED 31-JAN-2022 CMA CGM BEJAIA As
agents for the Carrier

Weight in Kgs Total: 15 CONTAINER(S) Continued From Previous Sheet Sheet 3 of 3 330705.000 33000 375.000

ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER. CARRIER NOT RESPONSIBLE.



PLACE AND DATE OF ISSUE BEJAIA 31 JAN 2022

SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A.
BY CMA CGM ALGERIE/BEJAIA
as agents for the carrier CMA CGM S. A.

SIGNED FOR THE SHIPPER
*APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED
TRANSPORT BILL OF LADING

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction générale.....1

Chapitre 01 : Définition et généralité sur le commerce international et la stratégie d'internationalisation.....3

Introduction du chapitre.....4

Section 01 : Concepts théoriques sur le commerce international.....4

1-Les institutions économiques et financières internationales4

1-1- Les organisations internationales du commerce extérieur4

1-1-1- ONU (Organisation des Nations Unies).....5

1-1-2- OMC (Organisation mondiale du commerce).....5

1-1-3- CCI (Chambre du Commerce Internationale).....5

1-1-4- CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement).....5

1-1-5- FMI (Fonds monétaire international).....6

1-1-6- BM (Banque Mondiale).....6

1-1-7- OMD (Organisation mondiale des douanes)7

1-1-8- FIATA (Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés).....7

1-2- Genèse et définition de la stratégie d'internationalisation.....8

1-2-1- Genèse et typologie de la stratégie d'internationalisation8

1-2-2- Les typologies de l'internationalisation8

a-La stratégie internationale8

b-La stratégie multinationale (multidomestique)	8
c-La stratégie globale	9
d-Stratégie transnational	9
1-2-3-Définition de l'internationalisation	9
1-3-Les raisons d'internationalisation	9
a- Des raisons techniques et politiques	10
b- Des raisons économiques	10
c- Des raisons liées au marché.....	10
1-4- Les avantages et les inconvénients de la stratégie d'internationalisation.....	11
a-Avantages de l'internationalisation	11
b-Inconvénients de l'internationalisation	11
Section 2 : Evolution et histoire du commerce international.....	13
2-1-Définition du commerce international	13
2-2-Histoire du commerce international	14
A- Les échanges internationaux au 19eme siècle (libre échange et protectionnisme).....	14
B- l'Entre deux guerres	14
B-1- Une faible croissance des échanges internationaux dans l'entre deux guerres	14
B-2- L'Essor du protectionnisme dans l'entre deux guerres	14
C- 1945-1975 : La période des trente glorieuses.....	15
D- Le commerce international à partir des années 80.....	16
Section 03 : Les différentes stratégies d'internationalisation des entreprises.....	18
3-1-L'exportation.....	18
A- Exportation directe	18
a -Exportation directe sous forme d'une vente directe.....	18
b-Exportation directe avec un représentant salarié	19
c-Exportation directe avec un agent commissionné.....	19

B-Exportation indirecte	19
C- Exportation concentrée	20
3-2-Le mode d'internationalisation par système contractuel (Stratégie d'accord)	20
A- Les transferts internationaux de technologies	20
B-La licence internationale	21
a- La licence brevet.....	21
b- La licence de marque	22
C- La franchise commerciale internationale.....	24
a- La franchise de distribution (vente de produit)	24
b- La franchise de service	24
c- La franchise industrielle (fabrication de produit).....	24
D- L'investissement direct étranger (IDE)	25
1-Définition IDE selon l'OCDE	25
2-Les formes d'investissement direct étranger	26
a-Succursale	26
b- Le partenariat	26
c-Filiale	27
d- Le bureau de représentation	27
e- La joint- venture	27
f- La sous -traitance	27
Conclusion du chapitre	28
Chapitre 02 : Le déroulement des opérations liées à la stratégie d'internationalisation	29
Introduction du chapitre	29
Section 01 : Stratégie d'exportation	29
1- Définition d'une stratégie à l'exportation	29
A- La segmentation stratégique	30

B- Positionnement concurrentiel	30
C- L'innovation technologique	30
1-2-Objectifs des exportations	30
1-3- Les intervenants dans l'opération d'exportation	31
1-4- Début de l'activité exportatrice	32
1-5-Les motivations de l'exportation	33
1-6- Modes de paiement des exportations	34
1-6-1- Le transfert libre	34
1-6-2- Le crédit documentaire	34
A- Définition	34
B- Les intervenants du crédit documentaire	34
1-6-3- La remise documentaire	35
A. Définition	35
B. Les intervenants de la remise documentaire	35
1-7-Les risques liés à l'exportation	36
1-8- Les éléments fondamentaux intervenants	37
1-8-1- Le transport	38
1-8-2- Le transitaire	38
A- Le commissionnaire	38
B- Le mandataire	38
1-8-3-La douane	38
1-8-4- L'assurance transport de marchandise	39
Section 2 : La stratégie des 4P (le marketing-mix)	41
2-1-Définition du marketing-mix	41
2-2-Le role du marketing-mix	42
2-3-Etude de marché à l'international	43

A - Etude de la demande	43
B - La concurrence	43
C - Les prix	43
D - La distribution	44
E - La communication	44
F - L'environnement administratif et légal	44
2-3-1-La politique du produit	44
2-3-1-1-La qualité totale du produit	45
2-3-1-2- La marque du produit	46
2-3-1-3-L'emballage du produit et son conditionnement	47
2-3-1-4- Le style du produit	47
2-3-1-5- La gamme de produits	47
2-3-1-6-Le service après- vente	48
2-3-1-7- Le cycle de vie du produit	48
2-3-2- La politique de prix	48
2-3-2-1- Les méthodes pratiques de fixation des prix	49
2-3-2-1-1- La fixation du prix à partir du coût	49
2-3-2-1-2- La fixation du prix à partir de la demande	49
2-3-2-1-3-La fixation du prix en fonction de la concurrence	50
2-3-2-2- Les objectifs de la politique de prix	50
2-3-3- La Place	51
2-3-3-1- Rôle de distribution	52
2-3-3-2- Avantages et inconvénients de la distribution	52
2-3-4- La promotion	52
2-3-4-1-Publicité	53
2-3-4-2- Rôle et importance de la publicité	53

2-3-4-2-3- Objectifs	54
2-3-4-2-4- Avantages et méfaits de la publicité	54
2-4-Les différentes options stratégiques	55
A – La vente en maîtrise complète	55
B – La vente en coopération	55
C – La vente par intermédiaires	55
Section 3 : Etude de marché via l’analyse SWOT	56
3-1-L’étude de marché	56
3-1-1-L’étude documentaire	57
3-1-2-L’étude sur le terrain	57
3- 1-3-La prospection de marchés étrangers	57
3-2-L’analyse SWOT	59
3-2-1- Définition de l’analyse interne	60
3-2-1-1-Les outils de l’analyse interne	60
3-2-1-1-1- L’analyse de la chaine de valeur	61
3-2-1-1-2-L'analyse des ressources internes de l'organisation	62
3-2-1-1-3- L'analyse des compétences de l'organisation	63
3-2-2-L’analyse externe	64
3-2-2-1- La notion de l’analyse externe	64
3-2-2-2- Les outils d’aides à l’analyse externe	65
A- L’analyse de l’environnement global	65
A-1- L’analyse des composantes du macro-environnement par la méthode PESTEL	65
A-1-2- Les facteurs du macro-environnement	67
a. Environnement Politique	67
b. Environnement Économique	67
c. Environnement Socio-culturel	68

d. Environnement technologique	68
e. L'environnement écologique	68
f. L'environnement réglementaire et législatif	68
g. Les Tendances structurelles	69
h. Globalisation	69
i. Événements internationaux	69
A-2- L'analyse des composantes du microenvironnement	70
3-2-3- L'analyse de l'environnement de l'industrie	70
3-2-3-1- Filière d'activité ou business system	70
3-2-3-2- L'analyse concurrentielle selon le modèle des 5 forces de M. Porter	71
3-2-3-2-1- La rivalité entre les concurrents directs	72
3-2-3-2-2- Le pouvoir de négociation des clients	73
3-2-3-2-3- Le pouvoir de négociation des fournisseurs	73
3-2-3-2-4- La menace des nouveaux entrants	73
3-2-3-2-5- La menace des substituts	74
3-2-4- Les facteurs clés de succès (FCS) et les groupes stratégiques	74
A. Les facteurs clés de succès (FCS)	74
B. Les groupes stratégiques	75
a- Les menaces	75
b- Les opportunités	75
c- Les forces	76
d- Les faiblesses	76
3-3- Limites de l'analyse SWOT	76
Conclusion du chapitre	77
Chapitre 03 : Analyse de la stratégie d'exportation du sucre par CEVITAL	82
Introduction du chapitre	82

Section 01 : Présentation de l'entreprise et stratégies d'internationalisation de CEVITAL	82
1-Présentation de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire	82
1-1-Creation et différentes unités de CEVITAL	82
1-2-Les missions de CEVITAL	83
1-3-La situation géographique	84
1-4- Les différentes directions de l'entreprise	85
A- Direction générale	86
B- La direction approvisionnement	86
C- La direction Logistique	86
D. La direction des ventes et commerciale	86
E. La direction système d'informations	87
F. La direction des finances et comptabilité	87
G. La direction Industrielle	88
H. La direction des Ressources Humaines	89
I. La direction Pôle Sucre	89
J. La direction corps gras	89
K. La direction des Silos	90
L. La direction des boissons	90
M. Direction marketing	90
1-5- Clients de CEVITAL	91
1-6-Les principaux concurrents de l'entreprise CEVITAL	91
1-7-Les stratégies et les étapes d'internationalisation du groupe CEVITAL	91
1-8-Les investissements effectués par CEVITAL	93
1-9-Les stratégies de CEVITAL pour arriver à l'international	94
1-10- Les facteurs d'internationalisation de groupe CEVITAL	95
1-10-1- Les facteurs d'opportunité	95

1-10-2- Les facteurs économiques et politiques	97
1-10-3- Les facteurs industriels	97
1-10-4- Les facteurs commerciaux	98
1-11- Le choix stratégique de CEVITAL à l'internationale	98
Section 2 : L'analyse SWOT appliquée dans le marché du sucre de CEVITAL	100
2-1- Les Points forts et réussites	102
2-2- Les points faibles et difficultés	102
2-3- L'analyse de l'évolution des exportations du marché du sucre de CEVITAL	103
Section 3 : Procédure d'exportation du sucre par CEVITAL	106
3-1- La procédure d'exportation du sucre par CEVITAL	106
3-2- La démarche d'exportation	109
3-2-1- Choix d'une solution de transport	109
3-2-2- Les différents modes de paiement utilisés	109
3-2-3- Choix de l'incoterm	109
3-2-4- Les études de marché à l'international de l'entreprise CEVITAL	110
3-3- Opération d'exportation du sucre du groupe CEVITAL	110
3-3-1- L'intermédiaire de CEVITAL	110
3-3-2- Les étapes d'une opération d'exportation	111
3-3-2-1- Etape logistique d'une exportation	111
3-3-2-1-1- La réservation des conteneurs vides (Booking)	112
3-3-2-1-2- La mise à disposition des conteneurs vides	112
3-3-2-1-3- La préparation des conteneurs	112
3-3-2-1-4- L'empotage et le scellement	113
3-3-2-1-5- La mise à quai	113
3-3-2-1-6- L'embarquement des conteneurs	113
3-3-2-1-7- L'étape de dédouanement	114

3-3-3-Les documents demandés par l'importateur	114
3-3-3-1- La facture commerciale	114
3-3-3-2- La déclaration d'exportation	114
3-3-3-3-Certificat d'origine	115
3-3-3-4- Le connaissement ou B/L (Bill of Lading)	115
3-4-Les contraintes à l'export de CEVITAL.....	115
3-5- Les facilités que l'entreprise CEVITAL auxquelles elle a bénéficié pour l'amélioration de son activité d'exportation	116
3-5-1-L'acquisition de moyens de manutention semble être indispensable	116
3-5-2- Force de négociation	116
3-5-3-Choix de site	116
3-5-4-Le programme de formation	117
3-5-5- Présence du réseau de communication	117
3-5-6-La maîtrise de la technologie.....	117
3-5-7- La facilité des moyennes de paiement	117
3-5-8- Les moyens utilisés	118
3-5-9- La procédure suivie et appliquée	118
Conclusion du chapitre	119
Conclusion générale	120
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

Résumé :

L'émergence du commerce international incite les entreprises à être compétitive sur le marché international, ce développement a fait apparition de plusieurs stratégies d'internationalisation.

De ce fait, la stratégie d'exportation est l'une des modes qui répond efficacement dans les échanges internationaux.

L'objectif de ce travail est de mettre en lumière la place de la stratégie d'internationalisation et ses modalités dans le commerce international en se focalisant sur la stratégie d'exportation.

A cet égard, nous avons non seulement étudié le marché du sucre à l'international via l'analyse SWOT mais aussi les évolutions des exportations du sucre entre 2010 et 2020, et enfin nous avons présenté les différentes démarches et procédures d'exportation du sucre propre à l'entreprise CEVITAL.

La méthodologie utilisée, nous avons réalisé une entrevue semi-directive avec le responsable de l'entreprise chargé des exportations.

Les résultats obtenus, nous avons pu présenter le déroulement et les démarches à suivre pour réaliser une opération d'exportation, et d'analyser l'évolution des exportations du sucre de l'entreprise CEVITAL dont a enregistré une augmentation des parts des exportations durant les dix dernières années.

Mots clés : Commerce international, l'internationalisation, l'exportation, étude marketing, l'analyse SWOT à l'international.

Abstract :

The emergence of the international market encourages companies to be competitive on the international market, this development has given rise to several internationalization strategies.

As a result, the export strategy is one of the modes that responds effectively in international trade.

The objective of this work is to highlight the place of the internationalization strategy and its modalities in international trade by focusing on the export strategy.

In this respect, we have not only studied the international sugar market via SWOT analysis but also the evolution of sugar exports between 2010 and 2020, and finally we have presented the different approaches and procedures for exporting sugar. specific to the CEVITAL company.

The methodology used, we conducted a semi-directive interview with the company manager in charge of exports.

The results obtained, we were able to present the process and the steps to follow to carry out an export operation, and to analyze the evolution of sugar exports from the CEVITAL company, which recorded an increase in the share of exports during the last ten years.

Keywords: International trade, internationalization, export, marketing study, international SWOT analysis.