

Rislene EL KHATTABI Romain LABARERE Anaïs LEPAGE Nawal ZERRIF L3 MV 2011

Politique de l'offre et nouveaux marchés

COMMENT RAISONNER À L'INTERNATIONAL?



SOMMAIRE

Introd	uction		p 1
1.	Le potentiel de l'entreprise, ses ressources pour s'internationalise	r	p 3
2.	Les critères de sélection des marchés export		p 6
	2.1. L'accessibilité du marché		
	2.2. Le potentiel du marché		
	2.3. La sécurité du marché		
	2.4. Sélection du ou des pays		
3.	Analyse du marché : SWOT		p 13
4.	Aides et les dispositifs de soutien à l'exportation		p 14
	4.1. Le dispositif public		
	4.2. Le dispositif privé ou parapublic		
	4.3. Les partenariats : l'équipe de France de l'export		
	4.4. Le plan gouvernemental mis en place : CAP EXPORT		
5.	L'aspect interculturel		p 32
6.	Détermination d'une stratégie marketing internationale		p 35
	6.1. Le produit		••••
	6.2. Le prix		
	6.3. La promotion		
	6.4. La distribution		
		,	
7.	Aspect logistique de l'internationalisation		p 43
8.	Les instruments et les techniques de paiement à l'international		p 53
9.	La gestion du risque de change		p 64
10.	Se protéger à l'international		p 68
11.	Sourcing international		p 71
12.	Comment survivre une fois internationalisée ?		p 76
Conclu	ısion		<u></u> р 77

Introduction: pourquoi s'internationalise-t-on?

De nos jours le marché local ne suffit plus aux entreprises pour garantir leur pérennité et leur compétitivité. Elles se doivent désormais de se développer à l'international pour profiter notamment des opportunités qui peuvent s'offrir à elles en dehors de leurs frontières. Ce raisonnement est à prendre en compte aussi bien en amont dans la fonction achat qu'en aval.

De ce constat est dégagé deux types de raisons qui expliquent la nécessité de se développer à l'étranger :

Des raisons stratégiques

REPARTITION DES RISQUES:

Concentrer son activité sur un seul pays peut présenter des risques dans le sens où l'environnement sur lequel évolue une entreprise peut devenir instable :

- Risque pays: l'instabilité politique d'un pays peut avoir des répercussions néfastes sur son économie. Prenons l'exemple de la Lybie ou de la Côte d' Ivoire qui sont actuellement en guerre et qui n'ont donc pas un environnement des affaires propice au développement des entreprises sur le marché local;
- Risque monétaire : certains pays peuvent connaître des fluctuations importantes de leur monnaie;
- Risque de dépendance : les possibilités de se développer sur son marché montre vite ses limites. Les consommateurs sont de plus en plus attirés par les produits d'importation et donc la demande en produits nationaux peut être négligée. Une entreprise se doit d'anticiper les mutations du marché;
- La concurrence : le marché domestique se caractérise par une forte atomisation. Cibler les marchés étrangers peut permettre d'affronter une concurrence moins robuste ;
- Le cycle de vie du produit : globalement dans les pays développés, pour tout produit confondu, le cycle de vie se raccourcit. L'entreprise se doit de trouver des solutions pour rentabiliser son activité ;
- La régulation des ventes de l'entreprise : la saisonnalité de certains produits oblige les entreprises à trouver des alternatives pour écouler les stocks durant les périodes creuses. Exemple : Dans l'hémisphère Nord, durant l'hiver la vente de parasols est moindre, se tourner vers l'hémisphère Sud peut présenter une solution pour stabiliser ses ventes.

RECHERCHE D'AVANTAGES CONCURRENTIELS:

L'ouverture des frontières et la création de zones de libre-circulation et de libre-échange a rendu possible la différenciation vis-à-vis de la concurrence sous différents aspects :

- L'optimisation des coûts et des ressources : s'internationaliser permet de choisir les acteurs adaptés aux besoins qualitatifs et quantitatifs des entreprises ;
- Une politique fiscale favorable aux affaires dans certains pays. (Ex : Benelux);
- La recherche d'économies d'échelle.

Des raisons liées au marché

- Saturation ou étroitesse du marché national : le caractère oligopolistique du marché et la difficulté à gagner des parts de marché oblige à l'élargissement des marchés ;
- La réglementation : elle peut être un frein au développement de l'entreprise ;
- La concurrence étant devenue internationale les entreprises se doivent de « benchmarker » leurs concurrents et transposer leurs points forts ;
- L'entreprise profite de l'attrait qu'elle a à l'étranger pour s'internationaliser, la demande spontanée l'amène de façon naturelle vers le marché qui la sollicite.

Ce sont les principales raisons qui poussent à l'internationalisation, encore faut-il se demander comment raisonner à l'International et quelles sont les étapes à prendre en compte, les outils à mettre en place pour réussir son introduction sur les marchés étrangers.

C'est ce que nous essayons de décrire dans ce dossier axé sur le commerce international.

1. Le potentiel de l'entreprise

Afin d'évaluer la capacité et le potentiel d'une entreprise à exporter un produit, la création d'un plan d'exportation ou d'entreprise international est conseiller voire obligatoire afin de connaître ses forces et ses faiblesses.

Cela consiste à mettre en avant les possibilités et la marge de manœuvre de l'entreprise dans une démarche à l'étranger en analysant ses ressources.

Il existe un modèle précis pour faire cette analyse :

FAIRE UN ETAT DES LIEUX

Il faut savoir analyser les performances de l'entreprise et du produit à l'international. Cet état des lieux est la base pour connaître la situation de l'entreprise et évaluer la faisabilité d'un tel projet.

ANALYSE DES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE

Chaque entreprise profite de facteurs de réussite sur son marché. Ils sont donc à identifier pour obtenir une analyse des avantages comparatifs face à la concurrence locale et étrangère, des forces, des faiblesses et également de l'ouverture de l'entreprise à l'export. En effet inutile de vouloir exporter si l'on refuse par exemple de faire affaire avec des dimensions spécifiques (mètre/yard...).

L'entreprise doit analyser sa capacité de production, si elle peut produire ou non des quantités suffisantes et sur une longue période et si son processus de production est assez flexible pour fabriquer un produit répondant à des normes spécifiques.

Ainsi les enjeux seront clairement identifiés et permettront de connaître l'état interne, les capacités, l'environnement et l'organisation de l'entreprise pour, par la suite, fixer son positionnement face à la concurrence.

PRODUITS – MARCHES INTERNATIONAUX

Les produits de l'entreprise se doivent d'être analysés ainsi que le marché concerné par le projet d'exportation (cf. 2. Les critères de sélection des marchés export). Il faut dresser un portrait des marchés étrangers pour savoir à quoi s'attendre et comment répondre à certaines difficultés tel que l'approvisionnement, la commercialisation ou l'investissement. Il convient donc de connaître le marché, les normes techniques en vigueur, les usages commerciaux, la maîtrise de la langue...

On y apprend donc plus sur la taille du marché, sa segmentation, les profils nouveaux de la population et de l'économie, les tendances et modes de consommation d'un produit ou encore le processus d'achat de la clientèle.

L'étude revient à identifier les opportunités et les menaces des différents marchés afin de connaître le plus apte et compatible à l'entreprise (cf. 3. Analyse du marché : SWOT).

OBJECTIFS DU PROJET

La fixation des objectifs ne doit pas être négligée, ils sont les résultats que l'entreprise se voit atteindre en fonction de l'analyse interne et celle du marché. Chaque opération mise en œuvre par l'entreprise est dévouée à l'atteinte de ces objectifs. Ils peuvent concernés le gain de parts de marchés, les ventes unitaires ou la réalisation d'une certaine marge par exemple. Ils correspondent le plus souvent aux raisons retenues pour s'internationaliser (cf. Introduction).

STRATEGIES D'ENTREE

La stratégie varie énormément selon la nature des moyens utilisés pour pénétrer le marché. Il faut donc choisir avec discernement la stratégie d'entrée qui favorise l'atteinte des objectifs en utilisant les forces et les opportunités du marché.

Chaque cas est donc différent, on peut baser cette stratégie selon la nature du produit, la capacité de production, les droits de douane, les différentes barrières à l'entrée, la connaissance du marché, les ressources financières, le degré de nouveauté ou l'image de l'entreprise...

PLANS D'ACTIONS

Pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, il faut être conscient des moyens, des plans d'action à mettre en place. Il s'agit de préciser les ressources nécessaires, des investissements à pourvoir de manière cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Il faut donc tenir compte du :

Marketing et des ventes : Le marketing de l'entreprise doit être pertinent et cohérent avec le plan d'action en ce qui concerne le produit (sa capacité d'adaptation ou les certifications nécessaires), le prix (plan sur la pénétration du marché) la promotion (investissement nécessaire dans les salons, foires ou formation de la force de vente), la distribution (opération logistique pour la livraison et le type de moyens de transport). Une entreprise peut décider d'adopter une stratégie globale (ex : L'Oréal, Kinder...) ou bien une stratégie différenciée avec une adaptation locale. Ce point est plus détaillé dans la partie « 6. Détermination d'une stratégie marketing internationale » ;

- Ressources humaines : définir la dimension humaine du projet en termes d'effectif, de qualification, de formation, d'évaluation et de rémunération des équipes de travail;
- Finances : on va vérifier si la structure financière de l'entreprise lui permet de pouvoir faire face à des dépenses nécessaires à la démarche export. L'entreprise va aussi déterminer l'efficacité des opérations financières (prix à l'exportation, prévisions des ventes, coût de marchandises vendues, projections des bénéfices, gestion des créances internationales, gestion du change, besoin de financement...);
- Opérations de production : il porte sur la capacité de production, les approvisionnements et l'équipement technique mais aussi la capacité de stockage nécessaire à la bonne marche de l'entreprise.

LES RISQUES

Il s'agit de présenter les principales menaces auxquelles la décision d'exporter est exposé, puis d'élaborer des solutions pour se protéger.

Risque ou menace	Moyens ou mécanismes possibles
Risque commercial : défaut de paiement	Assurance client Coface – Techniques de paiement
Risque lié au pays : environnement économique et monétaire - conjoncture politique	Contrat de change à terme, assurance devises, Assurance risques-politique
Concurrence importante	Système de veille et de contrôle
Contexte juridique et conflit contractuel	Recours à un avocat ou à un juriste local

cf. 4. Aides et dispositifs de soutien à l'exportation, 8. Instruments et techniques de paiement à l'international, 9. La gestion du risque de change et 10. Se protéger à l'international.

Après avoir effectué ces diagnostiques, une vision réaliste de la capacité de l'entreprise à atteindre les buts et les objectifs de l'exportation sera disponible. On pourra ainsi estimer le potentiel de se développer sur de nouveaux marchés, à explorer de nouvelles opportunités et à augmenter son profit.

L'évaluation des ressources de l'entreprise est une variable à prendre en compte avant de se décider de se lancer sur un marché. Vient alors le choix justement du marché à l'export à partir de critères de sélection spécifiques. Il s'agit du point suivant.

2. Les critères de sélection des marchés export

Quand une entreprise souhaite s'installer dans un pays étranger, il est important pour elle de réaliser une étude de marché internationale pour recueillir de manière organisée et méthodique des informations sur le marché qu'elle convoite.

Cette analyse va donc permettre à la société de déceler les opportunités mais aussi de les évaluer afin qu'elle choisisse le marché le plus attractif. Pour cela, l'entreprise doit s'attarder sur trois critères essentiels : l'accessibilité, le potentiel et la sécurité du marché.

2.1. L'ACCESSIBILITE DU MARCHE

Pour mesurer le niveau d'accessibilité d'un marché, l'entreprise va être amenée à prendre en compte des facteurs très variés qui portent sur les critères physiques du pays, les facteurs économiques mais aussi politiques, les obstacles tarifaires et non tarifaires mais aussi la culture du pays.

Les facteurs physiques du pays :

Pour pouvoir s'internationaliser, l'entreprise doit être en mesure de dire si la description physique du pays correspond à ses besoins et ses attentes c'est pour cette raison qu'elle analyse :

- le climat : ce critère de sélection est simple à obtenir mais il n'est pas négligeable surtout pour les entreprises dont l'activité est liée aux conditions météorologiques : c'est le cas pour l'agriculture par exemple. En effet, si une société souhaite entrer sur un marché extérieur pour cultiver des bananes, elle va logiquement s'orienter vers des pays chauds comme l'Afrique ;
- le relief: quand on s'oriente vers un autre marché, il faut aussi constater les avantages et inconvénients du relief du pays qui nous intéresse en sachant qu'il est beaucoup plus difficile de s'implanter dans un paysage montagneux que plat. On peut par ailleurs s'apercevoir que les pays les plus convoités par les entreprises françaises pour s'internationaliser sont les pays d'Europe où le relief est le plus propice à l'installation de nouvelles infrastructures.
 - Il faut également diagnostiquer le besoin d'espace de l'entreprise puisque si elle nécessite une grande superficie pour son activité, pour le stockage de sa marchandise, elle doit prévoir le terrain suffisant;

- les infrastructures : pour des raisons de praticité, de confort mais aussi de coûts, l'entreprise va davantage se tourner vers des pays où les infrastructures sont nombreuses. En effet, la proximité d'une gare, d'un aéroport, de voies rapides permet un transport plus facile et plus rapide des marchandises par exemple ;
- le coût de transport avec le pays d'origine : les entreprises auront une préférence pour les pays voisins du pays où elles sont actuellement implantées pour des raisons financières : il est clair que le transport entre la France et la Russie est plus cher que le transport entre la France et la Grèce. Mais c'est aussi également pour des questions de sécurité dans les approvisionnements.

Les facteurs économiques et politiques :

Une fois que l'entreprise a vérifié la correspondance entre l'apparence physique du pays et ses besoins et attentes, elle peut voir si l'économie et la politique du pays sont avantageuses pour elle.

Elle va donc étudier l'ouverture du régime politique mais aussi les relations (aussi bien diplomatiques que commerciales) existantes entre la politique du pays étranger avec le pays d'origine. On peut prendre l'exemple de la Libye où une entreprise française qui souhaiterait s'y implanter actuellement aurait des difficultés non seulement à cause des conflits existants mais aussi à cause des mauvaises relations diplomatiques qu'il y a entre les deux pays.

Les facteurs tarifaires

Une société qui choisit de s'internationaliser doit prendre connaissance des droits de douane ou encore des taux de TVA pour déterminer le prix de vente HT.

Les droits de douane entre les membres de l'UE n'existant pas, nous avons pris ici l'exemple des taux de TVA dans l'ensemble de l'UE et nous constatons qu'il est préférable pour les entreprises de se diriger vers des pays tels que le Luxembourg ou encore le Royaume-Uni par rapport aux taux de TVA qui sont les plus faibles sur le marché européen.

	Taux réduit	Taux normaux
Allemagne	7%	19%
Autriche	10%	20%
Belgique	6%, 12%	21%
Bulgarie	7%	20%
Danemark	-	25%
Espagne	7%	16%
Finlande	8%, 17%	22%
France	5,5%	19,6%

Grèce	9%	19%
Irlande	13,5%	21,5%
Italie	10%	20%
Luxembourg	6%, 12%	15%
Pays-Bas	6%	19%
Portugal	5%, 12%	20%
Royaume-Uni	5%	15%
Suède	6%, 12%	25%
Chypre	5%, 8%	15%
Estonie	5%	18%
Hongrie	5%	20%
Lettonie	10%	21%
Lituanie	5%, 9%	19%
Malte	5%	18%
Pologne	7%	22%
République slovaque	10%	19%
République tchèque	9%	19%
Roumanie	9%	19%

Il est à noter cependant qu'il existe aussi des tarifs préférentiels établis entre des pays en ce qui concerne les droits de douane. C'est le cas avec les pays en voie de développement qui font partie du Système de Préférences Généralisées (SPG) avec lesquels les droits de douane sont réduits voire nuls pour des échanges avec l'UE.

Pour les autres pays appelés « pays tiers », seront appliqués les Tarifs Extérieurs Communs (TEC) qui sont les droits de douane habituels.

En plus des obstacles tarifaires, le désir d'internationalisation est confronté à des obstacles non tarifaires.

Les barrières non tarifaires

Il existe quatre types de barrières non tarifaires :

- les contingentements : ce sont les quotas imposés par les pays étrangers qui limitent quantitativement la circulation de marchandises sur le territoire. Il s'agit d'une pratique protectionniste, encore pratiquée sur les marchés dans le but de protéger les entreprises nationales de la concurrence.
 - Nous pouvons prendre l'exemple des contingents instaurés par l'UE pour limiter l'importation de jouets en provenance de Chine notamment les peluches ;

les normes: il existe une multitude de produits qui doivent obéir à une série de réglementation avec pour objectif de protéger les consommateurs. Cependant, les normes de sécurité ou encore de qualité ne sont pas fixés de manière internationale ce qui suppose qu'elles ne sont pas identiques dans tous les pays. Autrement dit, une entreprise doit vérifier que les normes qu'elle applique sur son marché d'origine soient compatibles avec celles du pays étrangers;

L'Interview d'Anne-Marie Idrac, ancienne Secrétaire au Commerce Extérieur accordé aux « Echos » illustre bien cette notion de norme :

http://www.lesechos.fr/economie-politique/france/actu/020917630398.htm

« Que faire pour faciliter l'accès des entreprises au marché chinois ?

Les normes constituent un véritable obstacle à l'accès de nos produits sur ce marché. Nous plaidons pour que la Chine adopte des normes et des standards internationaux dans l'intérêt de tous - y compris dans celui des entreprises chinoises pour qu'elles-mêmes aient accès aux marchés internationaux. »

[...]

« Partagez-vous l'avis de l'OMC selon lequel les gouvernements continuent « à résister aux tensions protectionnistes » ?

Si l'on compare la situation à 1929, oui, les choses se tiennent bien. Mais, sur certains secteurs et dans certains pays, les obstacles non tarifaires existent. Nous sommes dans une situation de protectionnisme modéré, à bas bruit. Mais la menace de protectionnisme est très vivace. Elle est liée à la violence de la crise sociale. L'absence de résorption du chômage dans de nombreux pays renforce les tendances au protectionnisme. J'espère que les dirigeants réunis au G20 de Séoul renouvelleront leur appel au refus du protectionnisme. Il faut par ailleurs qu'il y ait, dans l'esprit français, un appel à la paix des monnaies, car cette guerre potentielle est un facteur très important de perturbation du commerce international. »

- les licences d'exploitation : il s'agit d'un document écrit délivré par les autorités locales qui autorisent l'entreprise à vendre ses produits sur leur marché. Cette autorisation est donc indispensable pour l'implantation et la survie de l'entreprise sur le marché étranger;
- la monnaie : la monnaie peut poser un problème surtout quand elle est différente de celle du pays d'origine parce que la société sera confrontée à la volatilité des taux de change (cf. 9. La gestion du risque de change).

Les facteurs culturels :

Ils vont être utiles pour mieux comprendre le mode de fonctionnement de la population des pays étrangers :

- la religion : les croyances influencent beaucoup l'entreprise dans le choix du pays parce qu'elles ont une incidence sur les valeurs, les modes de consommation des populations. Ainsi, il est pratiquement impossible pour une entreprise de commercialiser de la viande non hallal en Arabie Saoudite ;
- la relation que les étrangers entretiennent avec les produits du pays d'origine : c'est l'image du « made in » : par exemple, si une entreprise espagnole décide de s'installer sur un marché qui ne consomme pas ses produits ou ne les connaît pas car ils sont culturellement éloignés, elle ne pourra pas survivre longtemps.

 Il est donc préférable de s'implanter dans un pays qui connaît les produits espagnols par exemple voire même la marque du fabricant. Cette relation peut également provenir du rayonnement du pays à l'international ;
- les langues : pour communiquer avec les fournisseurs, les distributeurs mais aussi avec les clients, il est nécessaire de maîtriser leur langue. Ce barrage linguistique est à relativiser puisque l'anglais demeure la langue privilégiée pour les affaires. Cependant, de plus en plus d'entreprises adoptent d'autres langues pour avoir une approche adaptée au marché local (ex : espagnol, mandarin...).

L'étude de l'accessibilité du marché est donc compliquée à évaluer et ne permet pas à l'entreprise d'être certaine du choix du pays d'accueil. Elle doit en effet se demander si le marché représente un potentiel important pour elle.

2.2. LA POTENTIALITE DU MARCHE

L'enjeu est de savoir si le marché qui nous intéresse est attractif ou non mais aussi de cerner les besoins et les attentes des clients potentiels.

On analyse donc:

les données économiques générales liées au pays : le taux de croissance, le taux d'inflation, l'éventuel déficit budgétaire... Ces caractéristiques vont nous donner un aperçu de la santé du pays puisqu'on ne veut pas se positionner sur un marché qui va mal ;

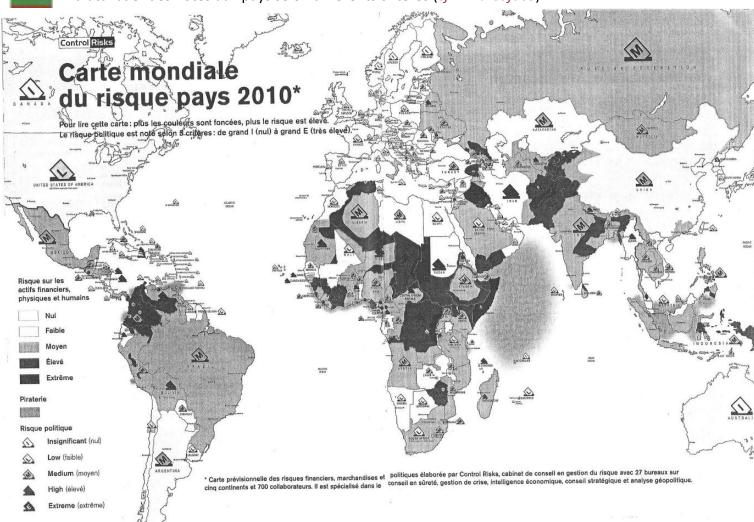
- les données économiques des habitants : le PIB/habitant, les revenus et le pouvoir d'achat moyens, les taux de chômage, le niveau d'étude, la démographie (taux de natalité, taux de mortalité, durée de vie)... Etudier la population du pays visé permet entre autre de savoir si le pays dispose de personnes compétentes que l'entreprise pourra embaucher, du personnel capable d'effectuer le travail demandé. Mais c'est surtout pour évaluer la demande potentielle et ainsi définir une cible ;
- l'importance du marché : l'entreprise va regarder si le pays étranger commercialise déjà le produit qu'elle souhaite fabriquer pour savoir si elle peut se faire une place sur le marché, si son produit risque de fonctionner ou pas. Elle va analyser la consommation apparente.

Enfin, pour que l'étude du marché international soit complète, l'entreprise doit s'attarder sur :

2.3. LA SECURITE DU PAYS

La société va tenter d'estimer la stabilité politique du pays mais aussi celle des pays voisins ainsi que tous les problèmes sociaux, ethniques et religieux qui puissent exister dans l'espace géographique visé.

L'entreprise doit donc évaluer le risque pays grâce aux agences de notation qui s'occupent d'attribuer des notes aux pays selon différents critères (cf. 4. La Coface).



11

L'étude des marchés internationaux est donc complète puisqu'elle prend en compte un grand nombre de critères qui vont être organisés dans une matrice de sélection pour permettre à l'entreprise de choisir le pays qui correspond au mieux à ses besoins et à ses attentes.

Voici quelques liens utiles pour obtenir des données sur le pays et ses secteurs d'activité :

http://entreprises.lcl.fr/entreprises/developper-vos-activites-international/prospecter-a-etranger/

www.mondissimo.com

www.interex.fr

www.laposte-export-solutions.com

www.norcomex.com

www.awex.be/awex/fr

2.4. SELECTION DU OU DES PAYS

Ainsi, après avoir recueilli toutes ces informations, l'entreprise va pouvoir ensuite regrouper les marchés par rapport à l'intérêt qu'ils représentent pour elle en utilisant une matrice de notation.

Matrice de notation :

	NOTATION					
CRITERES	Défavorable	Médiocre	Favorable	Très favorable		

Il y a donc des marchés géographiques stratégiques qui correspondent aux marchés prioritaires, sûrs et accessibles et qui sont les plus attrayants pour l'entreprise qui envisagerait fortement de s'implanter dans l'un d'eux.

<u>Exemple : Microsoft: «Nous considérons la Russie comme un marché stratégique»</u>

http://www.lefigaro.fr/publiredactionnel/2010/04/20/06006-20100420ARTWWW00488-microsoft-nous-considerons-la-russie-comme-un-marche-strategique.php

On constate ensuite qu'il existe des marchés tactiques que l'entreprise va surveiller parce qu'ils sont susceptibles de l'intéresser plus tard.

<u>Exemple</u>: Exportations / Singapour, un nouvel Eldorado, un marché intéressant pour les maisons de champagne.

A Singapour si la vente de chewing-gum est interdite, celle du champagne est en train d'évoluer. Ainsi une étude a été réalisée par The IWSR, pour le compte du CIVC, dans le cadre de la planification stratégique des marchés export.

Singapour est le 4e pays le plus riche au monde par habitant. Son PIB (produit intérieur brut) par habitant, d'environ 51 600 dollars est plus haut que celui de la plupart des pays d'Europe occidentale.

Le marché du champagne s'y est développé d'une manière ininterrompue depuis les années 80. Singapour a également la particularité d'être une plateforme de réexpédition vers les pays d'Asie du sud-est pour les principaux importateurs/distributeurs.

http://www.lunion.presse.fr/article/economie-region/exportations-singapour-un-nouveleldorado

Et enfin, certains marchés sont considérés comme étant des **points morts** donc ne seront pas du tout retenus par l'entreprise.

3. Analyse du marché: SWOT

MATRICE SWOT

	Utile pour atteindre l'objectif	Néfaste pour atteindre l'objectif
Origine interne	Forces	Faiblesses
Origine externe	Opportunités	Menaces

Après avoir réalisé une étude du marché sur lequel l'entreprise voudrait s'implanter, il en serait indispensable d'établir une analyse plus approfondie basée sur la matrice SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Pour cela, un diagnostic interne de l'entreprise permet de déceler ses forces à exploiter et ses faiblesses à corriger. Ensuite, un diagnostic externe du pays met en évidence les opportunités à saisir mais aussi les facteurs défavorables voire les menaces du marché ciblé. La confrontation entre les résultats des deux diagnostics permettra à l'entreprise exportatrice de formuler ses options stratégiques.

Le modèle d'analyse SWOT est en réalité la synthèse des deux points précédemment détaillés reprenant l'analyse de l'environnement par rapport aux critères d'accessibilité, de potentialité et de sécurité du marché et l'analyse de l'organisation remise dans son contexte.

Il convient pour l'entreprise d'effectuer constamment une veille concurrentielle pour alimenter la matrice et saisir au mieux les opportunités d'affaires qu'offrent les marchés internationaux.

Par ailleurs, les entreprises disposent pour se lancer à l'export d'aides essentiellement de l'Etat mais aussi de banques ou d'organismes privés. Ces soutiens peuvent intervenir tout au long de la démarche à l'international de l'étude du marché jusqu'à la concrétisation d'opérations d'import-export. Ces dispositifs sont présentés dans le point suivant.

4. Aides et dispositifs de soutien à l'exportation

Trois points justifient la mise en place d'un dispositif d'appui au développement international :

- Le commerce extérieur : il est actuellement déficitaire de 5,746 milliards d'euros d'après les données fournies par les Douanes françaises. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce déficit notamment le fait que la France ait un retard compétitif en terme d'innovation et que ses entreprises de taille moyenne soient encore insuffisantes à se lancer sur les marchés étrangers. D'autres facteurs extérieurs comme la volatilité des taux de change ou des prix des intrants peuvent expliquer notre déficit ;
- La notion de risque : l'international présente plus de dangers qu'une vente réalisée sur le marché domestique. On distingue 3 risques importants :
 - o le risque commercial : c'est le risque de non paiement de la part de l'acheteur pour des raisons « justifiées » ou non ;
 - le risque pays : c'est le risque de non paiement de l'acheteur lié non pas à son comportement mais à la situation du pays ;
 - o le risque d'échec commercial : c'est le risque lié à une opération de prospection.
- L'accompagnement des entreprises dans leur démarche à l'export en leur apportant des aides financières, logistiques ou encore en matière d'informations sectorielles ou sur les pays.

Plusieurs intervenants publics ou privés accompagnent les entreprises sur les marchés étrangers aussi bien au niveau national que régional.

LES RÉGIONS EXPORTATRICES LES PLUS PERFORMANTES



IDE / SOURCE : DOUANES

4.1. LE DISPOSITIF PUBLIC





Le Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie est l'instigateur de la politique de commerce extérieur sous l'égide de la Ministre Christine Lagarde accompagnée de Pierre Lellouche, Secrétaire d'État chargé du Commerce Extérieur pour l'exercice de ses attributions dans ce domaine. Ce dernier a succédé en Novembre 2010 à Anne-Marie Idrac dans les fonctions de Secrétaire au Commerce Extérieur



Le Ministère a autorité sur différentes directions chargées de promouvoir l'appui à l'exportation des entreprises que nous présenterons ci-après.

Il met également à la disposition des entreprises des relais pour les conseiller et les appuyer dans leurs opérations d'exportation et collabore avec des organismes pour intensifier ses aides.

15



A la demande de Pierre Lellouche, les premières cartes de France de l'export sont désormais consultables en ligne.

« Elles proposent une photographie complète et détaillée des exportations françaises, région par région, département par département. Il s'agit non seulement d'un outil grand public mais aussi d'un portail d'informations utile pour l'ensemble des acteurs économiques et des partenaires de l'export dans nos territoires. »

Le lien: http://www.exporter.gouv.fr/exporter/Pages.aspx?iddoc=1821&pex=1-9-1821

Contact:

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

139, rue de Bercy - Télédoc 536 75572-PARIS CEDEX 12 FRANCE

Tél.: 01 40 04 04 04

Mail: dircom-cnt@dircom.finances.gouv.fr

DGTPE : Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique



La direction générale du Trésor est au service du ministre pour lui proposer et conduire sous son autorité la politique économique française, et la promouvoir en Europe et dans le monde.

Elle apporte son expertise en matière de prévisions et conseil, régulation, négociations internationales, aide au développement, soutien à l'export et à l'investissement à l'étranger. Pour l'exercice de ses missions, la direction générale dispose du réseau des services économiques à l'étranger et du réseau des directions régionales du commerce extérieur réparties sur l'ensemble du territoire français.

Site des Services économiques à l'étranger : www.tresor.economie.gouv.fr/se/#

Contact:

139, rue de Bercy - 75572 Paris Cedex 12

Tél: +33 1 44 87 17 17 Fax: +33 1 53 18 36 15

DRCE: Direction Régionale du Commerce Extérieur



Ce sont les relais régionaux qui accompagnent les PME-PMI dans leur démarche d'internationalisation en s'appuyant sur les ressources du réseau de la DGTPE (MEE, UBIFRANCE...). La DRCE apporte aux entreprises une assistance personnalisée sur les opportunités de développement à l'international et les conseille dans l'utilisation de procédures financières locales, régionales, nationales et européennes.

Annuaire des DRCE : www.exporter.fr/drce

« La DRCE, une expertise internationale dédiée aux entreprises »

Présentée par Monsieur Gilles BAUDOUIN, Directeur Régional, la DRCE (Direction Régionale du Commerce Extérieur) a pour mission de coordonner l'action des institutions dédiées au développement à l'international. Mais en Île de France, la visée est à la fois régionale et nationale.

« Cadrexport : Parmi toutes les institutions dédiées au commerce extérieur, quel est le rôle de la DRCE ?

Gilles Baudouin : La DRCE a d'abord un rôle de relais des politiques publiques du Ministère de l'Economie, du Secrétariat d'Etat au Commerce Extérieur et de la Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique. [...] Il s'agit pour nous de présenter, diffuser, promouvoir et rendre lisible les positions de la France. Le deuxième rôle de la DRCE est de présenter, expliquer et proposer du soutien aux entreprises et aux pôles de compétitivité. Et ce, de façon individuelle ou collective auprès des entreprises. Dans le cadre de réunions organisées par les Chambres de Commerce et d'Industrie, également. Il y a beaucoup d'opérateurs : Ubifrance, Coface, Oséo, Inpi ... mais la DRCE est le seul acteur capable de présenter l'intégralité du dispositif public. C'est la spécificité de la DRCE. Elle a donc un rôle de conseiller stratégique auprès des entreprises. Le troisième axe de notre action est l'animation des acteurs régionaux. [...] Nous maîtrisons la totalité des produits mais aussi les combinaisons possibles entre les différents produits. Nous diffusons notre expertise internationale pour contribuer à l'élaboration des stratégies des autres. [...] Enfin, nous avons une mission de surveillance, d'accompagnement et de sensibilisation auprès des établissements publics sous tutelle tels que la Coface, Oséo et Ubifrance. Nous évaluons la façon dont ces agences travaillent entre elles et avec les Chambres de Commerce. Nous vérifions également l'utilisation des aides à l'exportation. Nous veillons par exemple à ce qu'un nombre suffisant d'entreprises profitent des aides et qu'elles connaissent l'existence de ces aides.

http://www.cadrexport.com/spip/La-DRCE-une-expertise-9263.html

DGDDI : la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects



La DGDDI est responsable des droits et taxes dus à l'entrée/la sortie des marchandises sur le territoire national. Les cellules Conseil aux entreprises, rattachées aux directions régionales des douanes, informent gratuitement sur les procédures et la réglementation douanière.

Pour cela, les cellules mettent à disposition des entreprises plusieurs éléments :

- Des bases de données statistiques pour réaliser des études de marché;
- Les formalités administratives de la démarche export (dédouanement, nomenclature tarifaire, réglementation douanière...);
- Des conseils administratifs sur les opérations commerciales intra et extra communautaires;
- Les modalités des procédures et régimes douaniers (stockage, utilisation, fabrication sous douane, façonnage à l'étranger...), les prohibitions et les contingentements ;
- Des recommandations pour se prémunir contre la contrefaçon.

Contact:

DGDDI

23, rue de l'Université - 75007 Paris

Tél.: 0820 02 44 44 www.douane.gouv.fr

Cellules Conseil aux entreprises: http://www.douane.gouv.fr/page.asp?id=427

UBIFRANCE



Agence Française pour le Développement International des Entreprises

UBIFRANCE est un établissement public industriel et commercial placé sous la tutelle du Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, du Secrétaire d'Etat chargé du Commerce extérieur, et de la Direction Générale du Trésor.

C'est un réseau français dédié à l'accompagnement des entreprises françaises dans leur démarche à l'exportation et à l'implantation sur les marchés étrangers. Mais c'est aussi un réseau à l'international composé de 66 Missions économiques présentes dans 46 pays.

UBIFRANCE:

- Réalise et coordonne des actions de promotion destinées à favoriser le développement international des entreprises françaises;
- Diffuse des informations sur le marché, les secteurs d'activité, les pays ;
- Organise des missions de prospection et des pavillons français sur les salons à l'étranger;
- Met en place le recrutement des Volontaires Internationaux en Entreprise (dispositif VIE) ;
- Gère les procédures SIDEX (Soutien Individualisé aux Démarches à l'Export), labellisation et groupements de PME à l'export.

Contact:

UBIFRANCE

77, boulevard Saint Jacques 75 998 Paris cedex 14

Tél.: 0 810 817 817 www.ubifrance.fr

Christophe Lecourtier, directeur de l'Agence :

« Ubifrance accompagne chaque année 14 000 entreprises. Mais nos objectifs aujourd'hui sont plus ambitieux, avec à l'horizon 2011, 10 000 nouveaux exportateurs et 20 000 accompagnements annuels d'entreprises. Aujourd'hui, nous avons les moyens de jouer collectif, de travailler avec nos partenaires (CCI en France et à l'étranger, Oséo, Coface, etc.) sous une même bannière avec un objectif commun : augmenter le nombre d'entreprises accompagnées et donner une chance aux PME de grandir. »

€



Les prestations offertes par UBIFRANCE

	Щ	_		_				
-		Conseil		Contacts		Communication		VIE
-		(19 prestations)		(12 prestations)		(10 prestations)		(4 prestations)
-		Marchés & secteurs		Prospection de marché		Relations Presse / Relations publiques		Gestion des VIE (Volontaires internationaux en Entreprise)
		Brève	0	Sélection de contacts		Communiqué de presse		
0		Fiche de synthèse (Focus export)	0	Test sur l'offre		Dossier de presse	О	Gestion des VIE
	0	Collection L'essentiel d' ur marché	0	Mission de prospection	0	Conférence de presse		 Frais de gestion et couverture sociale (globalisés)
\leftarrow		Guide répertoire				Rendez-vous avec journalistes		- Indemnités du VIE
$\geq =$		Etude ME/UBIFRANCE		Rencontres B to B	0	Voyage de journalistes en France		
R	0	Etude de marché personnalisée	0	Sélection et recrutement d'acheteurs pour invitations	0	Opération Networking / cocktail	0	Voyage du VIE (optionnel)
(3)		Veille de marché personnalisée	0	Mission collective découverte marché				
		Lettre de veille géographicue	0	Rencontres acheteurs		Publicité professionnelle		Visas pour VIE (optionnel / prestation sous-traitée)
IKE	0	Lettre de veille internationale (sectorielle)	0	Rencontre : "Vendre à un grand compte"	0	Conseil média		,
		Atelier d'information	0	Forum d'affaires multisectoriel	0	Vitrine Firmafrance		
*	0	Entretiens personnalisés avec experts sectoriels ou ME	0	Présentation de prestations et de savoir- faire			0	Matching VIE (dont Forums VIE)
		Projets et appels d'offres		Salons		Promotion commerciale		
_	О	Lettre projets internationaux	0	Pavillon FRANCE	О	Kit de présentation Export		
1	0	Base de données projets appels d'offres (PROAO)			0	Catalogue de promotion		
		Veille projets et appels d'offres						
•		Droit & réglementation		Partenariat technologique				
(0)		Collection S'implanter en	0	Rencontres de Partenariat Technologique				
HIP OR	0	Collection Ouvrir un point de vente	О	Mission partenariale de pôles de compétitivité				
ن	0	Hotline réglementaire, juridique et fiscale		Companie				
		Etude réglementaire / juridique						
0		Veille réglementaire / juridique						
72					٠.			

Offre partenaires

SIDEX

Pré-diagnostic propriété industielle

Finalisation de Contrat ou de Partenariat

Soutiens

publics

Prospection

nouveaux

marchés

OSEO

Prêt pour l'export

ABELLISATION

Label France

20

MEE: Missions Economiques à l'Etranger



Les MEE sont rattachées aux ambassades et constituent le réseau d'informations français sur les marchés étrangers (infos pays, sectorielles, conditions d'accès au marché ...).

On compte aujourd'hui 205 MEE dans le monde, installées dans plus de 113 pays.

Les Missions Economiques par pays : http://www.tresor.economie.gouv.fr/se/



COFACE: Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur



Bien que la Coface soit un organisme privé, elle gère pour le compte de l'État une gamme de garanties destinées à favoriser et soutenir les exportations françaises. Il s'agit d'assurer des risques au bénéfice des entreprises qui prospectent les marchés extérieurs et commercialisent des produits et services dont l'origine est majoritairement française.

Cinq procédures sont ainsi gérées par la Coface pour le compte de l'État :

- L'assurance prospection :
 - http://www.coface.fr/CofacePortal/FR fr FR/pages/home/pp/assurprospection/Interet
- L'assurance-crédit à moyen et long terme :
 - http://www.coface.fr/CofacePortal/FR fr FR/pages/home/pp/assurcreditexp ort/interet
- L'assurance-change :

- http://www.coface.fr/CofacePortal/FR fr FR/pages/home/pp/assurchange/interet
- L'assurance risque exportateur :
 - o Cautions:

http://www.coface.fr/CofacePortal/FR fr FR/pages/home/pp/assur-caution-export/interet

- Préfinancements :
 http://www.coface.fr/CofacePortal/FR fr FR/pages/home/pp/assuprefinance/interet;
- L'assurance- investissement :
 - http://www.coface.fr/CofacePortal/FR fr FR/pages/home/pp/assurinvest/Int eret.

« Assurance-crédit : le gouvernement prolonge son dispositif de soutien à l'export

Décidés à ne pas couper l'herbe sous le pied des exportateurs, la ministre de l'Economie, Christine Lagarde, et le secrétaire d'Etat au Commerce extérieur, Pierre Lellouche, doivent annoncer aujourd'hui la prolongation jusqu'à la fin de l'année des dispositifs Cap Export et Cap+ Export. Mis en place par l'Etat en octobre 2009 et devant initialement s'achever au 31 décembre 2010, ces compléments d'assurance-crédit publics s'adressent aux PME et entreprises de taille intermédiaire (ayant un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliard d'euros) qui ont vu leur niveau d'assurance-crédit réduit ou résilié sur certaines destinations. Ces garanties complémentaires sont distribuées par tous les assureurs-crédits. »

Source: http://www.lesechos.fr/economie-politique/france/actu/0201298340295.htm

Contact:



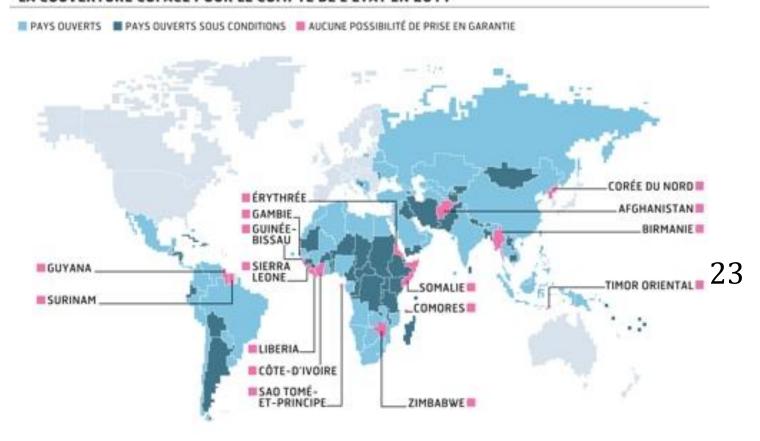
Coface

112, cours Michelet La Défense 10

92065 Paris La Défense cedex

Tél.: 01 49 02 20 00 www.coface.fr

LA COUVERTURE COFACE POUR LE COMPTE DE L'ÉTAT EN 2011



E / SOURCE : MINISTÈRE DE L'ÉCONOME

. . Comme chaque année, l'Etat révise la liste de pays pour lesquels il est prêt à accorder aux exportateurs la couverture Coface contre d'éventuels défauts de paiement des clients.

L'Etat a réduit de 8 à 3 le nombre de catégories de pays : ceux ouverts sans aucune restriction, ceux ouverts sous conditions et ceux qui sont interdits, sans possibilité de prise en garantie. Dans la première catégorie figurent toujours les gros émergents (Chine, Inde, Brésil...) mais aussi l'Egypte et la Tunisie, pour qui « la France maintiendra sans restriction son soutien » selon Christine Lagarde. Y font leur entrée l'Ukraine et le Turkménistan, deux pays à forte croissance qui étaient fermés en 2010.

La Coface analyse également des risques sectoriels, politiques et économiques de tous les pays et leur attribue une note pays (@rating) qui indique dans quelle mesure un

engagement financier d'une entreprise est influencé par les perspectives économiques, financières et politiques du pays concerné.

Par exemple, sur une échelle allant de A à D, la France est noté A et a un bon environnement des affaires tandis que la Syrie est noté C en raison d'une instabilité politique déficiente et des conflits actuels.

D'autre part, la Coface fournie aussi des données et notations de 50 millions d'entreprises dans le monde à travers son interface Cofacerating :

http://www.cofacerating.fr/portail/general_accueil/accueil.asp?metier=ALL&geo=ALL&idnav=

SOPEXA



GROUPE MARKETING INTERNATIONAL ALIMENTAIRE, VIN & ART DE VIVRE

Société pour l'expansion des ventes des produits agricoles et alimentaires

La SOPEXA est un spécialiste du marketing et de la communication alimentaire pour promouvoir les produits agricoles et alimentaires français en France et à l'étranger et développer, pour le compte de l'État, des actions de promotion de la culture alimentaire française.

Vidéo présentation de la SOPEXA par Alexandre Fachinetti, chef de groupe :

 $\frac{\text{http://www.lexpressiontopcom.com/index.php?option=com intervideo\&task=viewdetail\&i}{\text{d=}1230\<emid=}59$

Contact:

Sopexa 43-45, rue de Naples 75008 Paris

Tél.: 01 44 69 40 00 www.sopexa.com

INPI : Institut National de la Propriété Industrielle



Il s'agit de l'institut public responsable de la gestion des titres de propriété industrielle, du registre national du commerce et des sociétés et des registres nationaux des marques, brevets, dessins et modèles.

Types d'informations fournies :

- Formalités pour déposer une marque, un brevet, des dessins ou modèles afin de protéger
 l'identité, la spécificité et l'origine d'un produit ou une invention sur le territoire français;
- Modalités d'extension de la protection de la propriété industrielle sur les marchés européens (Office de l'harmonisation dans le marché intérieur, OHMI) et étrangers (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, OMPI).

Contact:

INPI

26 bis, rue de Saint Petersbourg

75800 Paris cedex 08 Tél. : 0 825 83 85 87

Email: contrefacon@inpi.fr

www.inpi.fr

Oséo



Oséo est un établissement public qui a pour missions de soutenir l'innovation et la croissance des PME et des TPE et les accompagner dans leur démarche internationale (financements, implantations à l'étranger...).

Oséo gère des garanties publiques à l'exportation complémentaires de celles délivrées par la Coface et propose notamment l'accès aux crédits pour les investissements, la prospection, les créations de filiales à l'étranger ou encore des garanties des cautions export.

Contact:

Oséo

27/31, avenue du général Leclerc 94710 Maisons-Alfort cedex

www.oseo.fr

http://www.oseo.fr/notre mission/nos equipes en region



Le schéma ci-après présente les différentes prestations proposées par Oséo :

Prospection

Réalisation des marchés

Investissement de capacité en France pour exporter

Implantation de filiale à l'étranger

■ Garantie à 60% (voir 80% avec Coface) à la banque de la PME sur :

Crédit préfinancement marché export Cautions /marchés export CREDOC import ou Lettre de crédit Stand By (si valeur ajoutée en France)

■ Garantie à 60% à la banque de la PME sur :

Les concours MLT fait en France à la PMF

- Partage de financement avec la banque de la PME
- Renforcement des capitaux permanents de la PME : Prêt Pour l'Export Contrat de Développement OSEO

- Garantie à 60 % à la banque de la PME sur :
- les crédits à la PME finançant les apports à sa filiale (tous pays)
 Les cautions en faveur de banques étrangères finançant localement la filiale de la PME (tous pays)
 - Garantie FASEP à 50% en faveur de la PME sur :

Des fonds propres apportés par la PME à sa filiale (hors UE et Suisse)

■ Renforcement des capitaux permanents : Contrat de Développement OSEO

■ Garantie à 60 % à la banque de la PME sur :

Les crédits bancaires de prospection à la PME (parrainage COFACE ou non)
- de constitution d'un réseau commercial/promotion commerciale

Renforcement des capitaux permanents de

la PME : Prêt Pour l'Export Contrat de développement OSEO

Organismes spécifiques régionaux

NORCOMEX

C'est un organisme public à but non lucratif au service du développement international des entreprises du Nord-Pas-de-Calais et composé exclusivement de spécialistes issus de l'entreprise, avec une importante expérience du commerce international.

Les différents types d'appui de Norcomex:

• Information sur les marchés étrangers, les réglementations internationales, la solvabilité des prospects, les réseaux locaux qui peuvent servir d'appui, les aides à bénéficier, le commerce extérieur de la région, les entreprises qui travaillent à l'international dans le Nord-Pas-de-Calais. La revue trimestrielle "Norcomex Informations" reprend l'actualité internationale du Nord-Pas-de-Calais et les secteurs qui bougent à l'étranger;



- Conseils sur les étapes à suivre dans la construction de la stratégie à l'international, sur la rédaction des contrats et documentations commerciales, sur la résolution de litiges commerciaux, sur l'approche particulière des marchés allemand, espagnol et asiatique, sur le recrutement du personnel international, ...;
- Accompagnement individuel ou collectif dans lequel des spécialistes sont mis à disposition mais aussi au travers de visites organisées ou de stands régionaux "clés en main" sur les principaux salons et foires commerciales à l'étranger.

Contact:

Norcomex - Espace International

299, boulevard de Leeds - 59777 Euralille Tél : 0 359 562 220 - Fax : 0 359 562 222

Email: contact@norcomex.com

www.norcomex.com

AREX : Agence Régionale d'Exportation de Picardie



Il s'agit d'une association créée par le Conseil régional et la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Picardie dans le but d'appuyer les entreprises de Picardie dans leur développement international.

L'AREX travaille en étroite collaboration avec UBIFRANCE et l'ensemble des organismes du dispositif régional d'appui à l'international (CCI, COFACE, OSEO, CCE, DRDDI, ...).

Contact:

AREX Picardie

36, rue des Otages

80037 AMIENS CEDEX 1

Tél: 03-22-82-80-82

Fax: 03-22-82-80-88

Mail: contact@arex-picardie.net

www.arex-picardie.net

4.2. LE DISPOSITIF PRIVE OU PARAPUBLIC

CCI: Chambres de Commerce et d'Industrie



Les CCI accompagnent les entreprises sur les dispositifs nationaux et régionaux de soutien export. Elles fournissent un partage d'expérience avec les entreprises déjà tournées vers l'export.

Contact:

Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie

45, avenue d'Iéna

BP 3003

75773 Paris cedex 16 Tél.: 01 40 69 37 00

Fax: 01 47 20 61 28

www.cci.fr

Aide en ligne: http://www.semaphore.cci.fr/cci.fr/question.phtml

CCIFE: Chambres de Commerce et d'Industrie Française à l'Etrange



L'Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Etranger regroupe et anime les 114 CCI Françaises à l'Etranger (CCIFE) et représente le 1er réseau privé français d'entreprises dans le monde, réunissant près de 25 000 entreprises, dont 50% d'entreprises étrangères.

Les missions et prestations :

- Information de base sur les marchés et sur les pratiques d'affaires ;
- Mise en relation avec la communauté d'affaires locale, les autorités, des prestataires de services;
- Services d'appui spécialisés après implantation ;
- Services d'appui et d'accompagnement sur demande de l'entreprise ;
- Gamme complète de service d'appui : information, prospection, implantation, hébergement et domiciliation d'entreprises, service emploi.



UCCIFE

2, rue de Viarmes 75040 Paris cedex 01

Tel: +33(0)1 55 65 39 21 Fax: +33(0)1 55 65 39 38

www.uccife.org

Fédérations professionnelles

Il s'agit d'organisations représentant les secteurs d'activités par branches, au niveau régional, national et international.

Elles accompagnent les entreprises sur les dispositifs nationaux et régionaux d'aide à l'export, conduisent des délégations d'entreprises à l'international (missions collectives de promotion, salons spécialisés...). Elles donnent également accès à des études et des conseils spécifiques sur les marchés export et permettent de faire bénéficier les entreprises d'un réseau international et de partage d'expérience.

Liste des fédérations professionnelles de branche disponible sur le site du MEDEF : http://www.medef.fr/staging/site/core.php?pag id=436

CCE: Conseillers du Commerce Extérieur



Association d'hommes et de femmes d'entreprises expérimentés sur l'international qui accompagnent bénévolement et de façon personnalisée sur les dispositifs d'aide à l'export. Ils partagent leurs expériences sur l'évolution des marchés internationaux et les opportunités d'affaires

Vidéo de présentation des CCE par Mr Fritsch :

http://www.tivipro.tv/chaine sshome.php?id=5800

Mail: mofritsch@cnccef.org - Tél.: 01 53 83 92 69

Contact:

CNCCEF

22, avenue Franklin Roosevelt

BP 303

75 365 Paris cedex 08

www.cnccef.org



La Fédération bancaire française (FBF) est une organisation professionnelle représentant les banques installées en France. Elle permet aux entreprises d'identifier l'ensemble des formalités nécessaires à l'exportation, connaître les modalités des relations financières avec l'étranger (monnaie de facturation, domiciliation bancaire, conditions de paiement...) et les produits bancaires spécifiques à l'accompagnement d'une démarche export. Elle permet d'avoir aussi accès à un panel de moyens de paiement personnalisables.

Contact:

Fédération bancaire française 18, rue Lafayette 75008 Paris

Tél.: 01 48 00 52 52

www.fbf.fr

4.3. LES PARTENARIATS : L'EQUIPE DE FRANCE DE L'EXPORT



Dans le cadre de la réforme de l'Etat et du plan de soutien à l'économie, l'une des priorités du gouvernement est la politique d'appui au développement des PME, notamment leur accompagnement à l'international.

L'Equipe de France de l'Export est née d'un partenariat signé le 23 avril 2008 entre UBIFRANCE, les Missions économiques, les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), en France et à l'étranger (UCCIFE), les Conseillers du commerce extérieur (CCE), OSEO, la Coface, le Pacte PME International (qui soutient le portage des PME par les grands groupes qui sont leur partenaire stratégique) et récemment l'OSCI (Opérateurs spécialisés du commerce international).

Ce partenariat a pour but d'accompagner de façon optimale les entreprises dans leur démarche d'exportation. Par exemple, le Programme France 2010, lancé le 13 octobre 2009, propose aux entreprises françaises plusieurs centaines d'opérations de promotion commerciale à travers le monde. Le Programme France 2011 est lui centré sur l'expansion vers l'Inde et plus globalement l'Asie.

30

http://www.programme-france-export.fr/

« Agenda unique de l'exportateur, le Programme France Export donne accès à l'ensemble des entreprises françaises, sur un site unique, à un programme consolidé de plus de 1 100 manifestations collectives à l'étranger par an. Il rassemble des opérations subventionnées par les pouvoirs publics et pilotées par les principaux partenaires de l'Equipe de France de l'Export composée d'UBIFRANCE, du réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie en France et à l'étranger, de l'ADEPTA et de SOPEXA (avec le soutien financier, pour ces 2 dernières du Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation et de la Pêche), ainsi que les opérations bénéficiant du label France. »

4.4. LE PLAN GOUVERNEMENTAL MIS EN PLACE



Depuis 2005, l'Etat a mis en place le plan Cap EXPORT pour orienter les PME vers les marchés étrangers à fort potentiel de croissance dont 5 principalement où la présence économique française est encore insuffisante : la Chine, l'Inde, la Russie, le Japon et les Etats-Unis.

Les 3 principales lignes de conduite sont :

Partir gagner des parts de marché à l'étranger :

- Renforcement de l'assurance-prospection (indemnisation de 85% des dépenses pour les 5 pays cibles et 65% les autres);
- Mise en place de garanties pour faciliter l'obtention de financements bancaires;
- Crédit d'impôt pour le recrutement d'un salarié dédié à l'exportation et ainsi faciliter la mobilité des salariés ou alors pour financer la rémunération d'un VIE.

■ Inciter à jouer « collectif » à l'export :

- Labelliser les opérations collectives en abaissant leurs coûts de participation lors des salons;
- Incitation à créer des groupements d'exportateurs par le biais d'aides financières (ex : campagne de publicité collective);
- Favoriser le portage et faire bénéficier les PME de l'expérience du réseau de grands groupes.

■ Favoriser l'emploi à l'export :

Développer les VIE (Volontariat International en Entreprise), ce dispositif
à disposition des jeunes dans lequel on va leur confier une mission de
prospection à l'étranger. L'entreprise peut alors bénéficier
d'exonération de charges sociales et de l'appui d'UBIFRANCE.

Plus d'infos:

http://www.minefe.gouv.fr/themes/secteur bancaire financier/assurance/cap.htm

Probablement l'un des points les plus importants à prendre en compte dans une démarche vers l'international sont les composantes de l'interculturel.

5. L'aspect interculturel

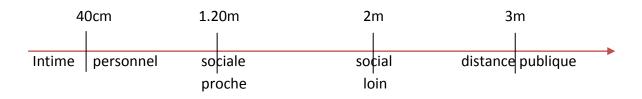
Les différences culturelles peuvent être fortement prononcées dans certains cas. Cependant, on remarque que les pays voisins ont souvent une culture qui se rapproche plus ou moins de la nôtre ce qui peut expliquer que certaines entreprises collaborent ou s'implantent dans des pays géographiquement et culturellement proches. Mais quand on s'éloigne un peu plus, les différences sont plus marquées et nécessitent réellement une adaptation de l'entreprise pour que cette dernière puisse rester sur la scène internationale.

Le tableau suivant présente les principaux éléments factuels d'une culture.

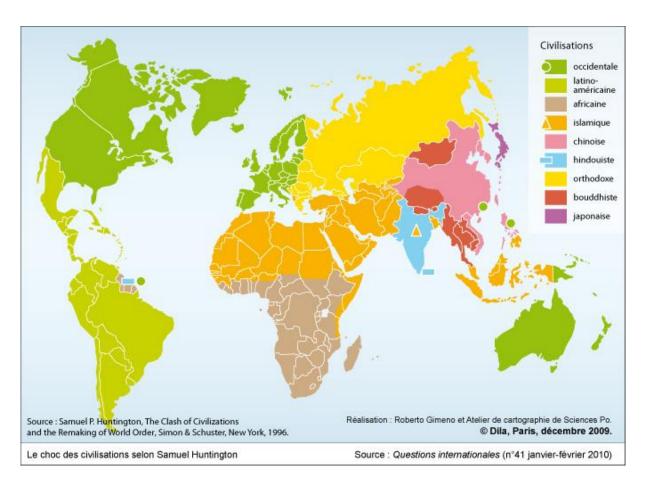
La religion	Tous les pays n'ont pas les mêmes croyances donc les entreprises doivent prendre conscience de ces divergences pour réussir son intégration sur le marché étranger
Le langage	Il conditionne les comportements humains, leur rhétorique. La langue peut être une véritable barrière surtout si on ne la comprend pas ou l'interprète différemment.
L'histoire	Ce sont les faits antérieurs qui déterminent l'identité actuelle du pays. La société doit donc la respecter ainsi que les traditions pour ne pas entretenir des relations conflictuelles avec la population.
Le climat	Le rythme de vie peut être imposé par le climat. L'entreprise doit donc s'adapter (ex : pays méditerranéens).



Le rapport à l'espace est aussi vécu différemment selon les cultures. Nous avons fait le choix d'analyser la signification des distances dans les cultures occidentales :



Il faut savoir que les entreprises analysent et jugent parfois les cultures par rapport à la leur ce qui explique qu'elles détectent des différences entre les cultures. Elles doivent donc faire attention à cette « projection culturelle » et agir en fonctions des différences culturelles pour réussir son intégration sur le marché international. Samuel Huntington parle même de « Choc des civilisations » illustré par la carte si dessous.



Nous avons donc vérifié que les différences culturelles étaient variées. Aux entreprises de faire en sorte que toutes les exigences culturelles soient comblées.

Pour cela, il faut:

• • •

- Adapter la documentation c'est-à-dire traduire les documents dans la langue du pays ciblé par exemple;
- Adapter le management à chaque culture : G. Hofstede a émis une théorie sur les différents styles de management dans les pays en expliquant que les cultures peuvent influencer le style de direction des entreprises, la motivation des salariés, les structures ainsi que la manière d'appréhender et de gérer les incertitudes au sein des organisations.

Nous pouvons prendre l'exemple de :

- l'Afrique ou certains pays d'Asie qui favorisent l'affectif dans leur relation avec la hiérarchie d'où l'importante considération pour les sentiments et les relations personnelles;
- la France, l'Italie ou l'Espagne qui entretiennent une distance élevée avec la hiérarchie. Les salariés occidentaux sont donc fortement dépendants vis-à-vis de l'entité hiérarchique et s'attardent sur les marques de rang social.

VOUS RETROUVEREZ PLUS EN DETAILS LES ASPECTS INTERCULTURELS DANS LE DOSSIER BINÔME 1.

6. Détermination de la politique 4P internationale

Pour survivre une fois installée sur le marché international, l'entreprise a besoin de mettre en place une stratégie marketing performante pour être capable de répondre au mieux aux besoins de ses clients grâce à une offre adaptée. Ainsi, en satisfaisant les attentes des consommateurs, l'entreprise pourra espérer une augmentation de son chiffre d'affaires et de ses parts de marché.

Lors de l'élaboration de cette stratégie, l'entreprise va donc établir son marketing mix (4P) qui correspond à la définition de la politique de produit, de prix, de promotion et de distribution (« Place »).

6.1. LE PRODUIT

En raisonnant au niveau international, l'entreprise va devoir proposer une offre produit performante sur le marché qui soit capable de répondre aux besoins mais également aux attentes des consommateurs d'où l'importance de bien connaître ses clients.

Pour cela, l'entreprise va être amenée à travailler sur les éléments qui composent le produit :

 la dimension technique: la société s'interroge dans un premier temps sur la composition du produit, ses composants mais aussi sur sa capacité technique. Ces aspects ont un intérêt pour les grossistes et ou les fournisseurs;

- les normes: les normes assurent une protection optimale des consommateurs ce qui explique que de plus en plus de normes sont établies au niveau européen.
 Ces normes peuvent être techniques et dans ce cas, c'est une obligation de les respecter. Par contre, il existe d'autres normes qui ne constituent pas une obligation parce qu'il s'agit de caractéristiques plus ou moins exigées par les consommateurs en fonction de leur superstition, de leur religion ... (certification hallal de la viande, les indications « tester dermatologiquement », « non testés sur des animaux » surtout pour des produits cosmétiques). L'entreprise peut aussi normaliser son système de
- la qualité: la qualité de l'offre est surtout liée à son positionnement dans la gamme de produit. Ainsi, un produit haut de gamme sera associé à un produit de qualité tandis qu'un produit bas de gamme à un produit de qualité médiocre. Elle est mesurable grâce aux caractères techniques ou aux normes;

management ou de production par des normes ISO gages de qualité et de fiabilité;

- la marque : la marque est un moyen de différencier ses produits de ceux de la concurrence mais aussi un outil performant pour attirer les clients. Pour plus d'efficacité, les entreprise doivent préférer des marques facilement mémorisables et facilement prononçables, des marques qui évoquent un sentiment de distinction ;
- le packaging : il permet l'utilisation, la protection, la reconnaissance du produit ainsi que sa praticité. Sur le packaging, on remarque souvent que les entreprises choisissent d'apposer une étiquette sur le produit pour que les consommateurs soient informés de sa composition, de son mode d'emploi. Il est donc nécessaire de traduire ces étiquettes dans la langue du pays qui commercialisera les produits pour une facilité d'accessibilité par les consommateurs. C'est d'ailleurs ce qu'ont fait les célèbres marques Bonduelle et Coca Cola en proposant par exemple un nouveau logo pour commercialiser leurs produits en Chine pour Bonduelle et dans les pays musulmans pour Coca Cola pour une adaptation locale.





Le packaging a donc des fonctions très importantes c'est pourquoi les entreprises vont soigner le design ainsi que la qualité de ce dernier pour attirer un maximum de clients car il s'agit du premier élément visible la plupart du temps ;

- la gamme de produit : l'entreprise peut choisir d'approfondir sa gamme en proposant des variétés différentes du produit d'origine ou travailler sur la largeur de la gamme en proposant un produit nouveau pour la marque, de la diversité et du choix pour le client ;
- les produits ou services complémentaires: la société ne commercialise pas seulement un produit mais surtout une offre produit, une solution c'est-à-dire que dans la plupart des cas, elle propose différents services associés au produit comme le service après vente, les garanties ou encore les assurances;
- la protection et l'innovation du produit : quand une entreprise lance un produit nouveau ou qu'elle utilise des procédés innovants, il est important pour elle de se protéger des concurrents qui risquent de l'imiter. Elle peut par exemple préserver son innovation grâce à un brevet. (cf. 10. Se protéger à l'international).

C'est l'ensemble de ces critères qui va ensuite expliquer le positionnement du produit. L'entreprise connaît alors sa position par rapport aux concurrents et à partir de là peut apporter des modifications à son offre pour dépasser la concurrence ou conserver sa place de leader sur le marché.

6.2. LE PRIX

Dans la majorité des pays, ce sont les entreprises qui fixent elles mêmes leurs prix mais c'est une opération qui doit être effectuée avec précaution puisqu'elle représente des enjeux différents pour l'entreprise :

- un enjeu stratégique: le but de la société est de se développer sur le marché international mais si elle vend à un prix trop élevé, les clients n'achèteront pas ses produits ce qui peut causer une perte considérable pour l'entreprise.
 Elle doit également déterminer un prix en fonction de ceux pratiqués par la concurrence puisque le prix est souvent un critère de choix décisif pour les consommateurs;
- un enjeu financier: le choix de se diriger vers un marché étranger peut être dû au fait que l'entreprise cherche à se développer mais pour cela elle doit générer du profit et être rentable. Il faut donc que les prix soient fixés de manière à ce que l'entreprise marge sur ses produits. Elle va donc prendre en compte les coûts de fabrication de ses produits mais aussi la devise de paiement (cf.9 La gestion du risque de change);
- un enjeu commercial: pour qu'un produit fonctionne, le prix doit être acceptable par les clients. Il faut que ces derniers comprennent que le prix est juste par rapport aux bénéfices qu'ils retireront du produit.

Les enjeux sont donc variés mais pour que l'entreprise puisse bénéficier de ces avantages, elle doit adopter la bonne stratégie de prix en sachant que trois situations sont possibles :

- ❖ soit le prix de l'entreprise est supérieur au prix du marché : les produits sont donc plus onéreux que ceux de la concurrence ce qui signifie que la société va devoir justifier ses prix plus élevés par des avantages que les consommateurs ne retrouveront pas forcément chez les concurrents tels que la qualité, le confort, le design ;
- ❖ soit le prix de l'entreprise est plus ou moins le même que celui du marché : dans ce cas de figure, toutes les politiques sont envisageables du moment qu'elles permettent à l'entreprise d'attirer un maximum de clients. Elle peut donc communiquer sur ses produits, les avantages perçus par le consommateur ou encore proposer des services complémentaires comme les garanties ou le SAV ;
- ❖ soit le prix de l'entreprise est inférieur au prix du marché : il s'agit d'une démarche risquée parce que les concurrents risquent de s'aligner ce qui empêcherait l'entreprise d'en tirer profit mais aussi parce qu'il est probable que les clients assimilent ces bas prix à un manque de qualité des produits.

6.3. PROMOTION

Quand une entreprise décide de se lancer sur un nouveau marché étranger, elle est souvent peu voire pas du tout connue des clients surtout quand il s'agit de petites et moyennes entreprises.

L'important pour elles est donc de se faire connaître, de faire connaître ses produits ainsi que les offres promotionnelles qui pourraient exister pour pousser le consommateur à acheter

Elles peuvent alors avoir recours aux médias qui réaliseront des publicités attirantes, sublimées et adaptées à chaque pays en fonction des langues et des cultures.

Les supports de communications sont divers ce qui permet un large choix de l'entreprise en matière de communication média et hors média.

La communication média

■ la presse : il s'agit d'un média très large qui permet une couverture globale du marché. Elle diffuse en revanche un grand nombre de publicités donc la qualité de mémorisation est nettement diminuée d'autant plus que la durée de vie d'un message est très courte ;

- la télévision: il s'agit du média de masse par excellence parce qu'il est attrayant, il stimule l'écoute des consommateurs mais son coût ne le rend pas accessible à toutes les entreprises;
- la radio : contrairement à la télévision, est moins coûteuse mais la créativité est moindre tout comme le taux d'attention des auditeurs ;
- l'affichage : ce support est surtout adapté pour des entreprises de taille moyenne qui souhaitent effectuer une segmentation géographique. Tout comme la radio, l'affichage ne capte pas toujours l'attention du public qui trouve parfois que les campagnes d'affichage polluent le paysage;
- le cinéma : il s'agit du média idéal pour obtenir toute l'attention du public puisque les spectateurs sont disponibles mais ce niveau d'écoute a un coût élevé alors que l'écoute ne pousse pas toujours à l'achat ;
- Internet : ce média international et interactif permet d'attirer un grand nombre de personnes mais peuvent aussi être bloquées par des consommateurs agacées par un surplus de publicités.

L'entreprise, pour sa communication média peut donc choisir entre différents médias qui ont chacun des avantages ainsi que des inconvénients. A elle d'opter pour le bon qui puisse toucher le plus de consommateurs possibles en faisant attention de ne pas les agacer avec des publicités qu'ils jugeraient inutiles.

La communication média n'est pas la seule option qui s'offre à l'entreprise puisqu'elle peut également opter pour :

La communication hors média

- la documentation export ou communication nationale: la société utilise ainsi des plaquettes, des échantillons et des catalogues dans le cadre de sa prospection. Ces documents sont bien évidemment adaptés en langue étrangère;
- la participation aux foires et aux salons : On peut donner plusieurs exemples de salons internationaux qui réunissent un grand nombre d'acheteurs sur un même lieu et au même moment.





SIAL : Salon International de l'Agroalimentaire à Paris



Gulfood: Salon international de l'alimentation de Dubaï



Salon de Detroit NAIAS : le salon mondial de l'automobile

- les techniques du marketing direct: grâce à cette technique, l'entreprise peut entrer directement en contact avec l'acheteur en se servant par exemple de téléphones, de mails ou encore de courriers;
- les relations publiques : c'est la voie prise par l'entreprise quand elle souhaite attirer à la fois le vendeur, les médias et les consommateurs. Elle va donc émettre des communiqués de presse, mettre en place des conférences, donner des informations sur son actualité;
- la communication événementielle : il s'agit de ce qu'on appelle plus couramment le sponsoring c'est-à-dire que l'entreprise va participer à des événements de toutes catégories. On peut dans ce cas prendre l'exemple de BNP Paribas qui sponsorise le tournoi de tennis Rolland Garros.

Au vue des innombrables moyens de communication qu'une entreprise a à sa disposition pour promouvoir ses produits et sa marque, on comprend mieux pourquoi les consommateurs se sentent submergés par les publicités (ils sont confrontés à près de 500 messages publicitaires par jour !!).

C'est pour cette raison que les techniques mises en place par l'entreprise doivent être mesurée pour éviter un « raz le bol » du consommateur.

6.4. LA DISTRIBUTION

Quand une entreprise choisit de raisonner à l'international, elle a besoin de mettre en place une stratégie de distribution : elle doit choisir son mode de pénétration du marché ainsi que les canaux de distribution. Son rôle est donc de déterminer la manière dont elle va proposer son produit sur le marché étranger.

Trois stratégies de distribution sont possibles :

L'exportation directe

Dans ce cas, l'entreprise qui exporte vend elle-même ses produits à l'importateur qui se situe sur le marché étranger. L'exportateur maîtrise donc la commercialisation dans sa globalité ce qui lui permet de rester autonome et d'avoir une meilleure connaissance du marché.

Par contre, l'entreprise doit savoir que si elle choisit cette solution, elle sera dans l'obligation d'assumer seule les opérations logistiques, administratives et financières. De même, elle choisit d'assumer seule les risques liés à la commercialisation.

Nous avons voulu exploiter quelques modes de pénétration du marché :

- la vente directe: l'entreprise vend ses produits et assure leur livraison et leur facturation sur le marché étranger depuis son marché d'origine. Il n'est donc pas nécessaire d'avoir une structure où un représentant sur le nouveau marché;
- le représentant salarié : ici, l'entreprise désigne un représentant via un contrat de travail pour ensuite exporter sa marchandise à l'international (le représentant prospecte le marché étranger et vend les produits de la marque) ;
- l'agent commercial: s'il dispose d'un pouvoir de représentation, sa mission se limite à la recherche de clients potentiels pour les mettre en relation avec l'entreprise. S'il est doté d'un pouvoir de négociation, il pourra conclure les ventes en plus de son travail de prospection;
- le bureau de représentation et la succursale : l'entreprise décide de s'implanter directement à l'international en étant présente sur le marché étranger grâce à des antennes commerciales ou à des bureaux de liaison par exemple. Il s'agit en quelque sorte d'une extension de la société sur un nouveau marché où les tâches à effectuer vont être similaires à celles effectuées sur le marché originel ;

■ la filiale commerciale : il ne s'agit pas ici d'une extension mais plutôt d'une nouvelle société créée sur le marché étranger mais contrôlée par la société mère. La filiale peut naître de différentes façons : la création ex nihilo (on crée totalement la nouvelle entreprise), le rachat d'une société existante ou la création d'une société en partenariat avec d'autres entreprises.

L'exportation indirecte

L'entreprise peut avoir recours à des intermédiaires ayant les ressources et les compétences nécessaires pour la commercialisation de ses produits. L'entreprise n'est donc pas le seul acteur dans la vente de sa marchandise ce qui implique un partage des risques entre eux.

Nous avons pris l'exemple de :

- la société de commerce international (SCI) : il s'agit de négociants qui effectuent le travail des importateurs (ils se chargent de la commercialisation sur le marché étranger) sans qu'il y ait nécessairement de liens directs avec l'entreprise ;
- la société de gestion export (SGE) : elle assure toutes les fonctions du service export de l'entreprise;
- le bureau d'achat : c'est une cellule d'achat qui recherche des fournisseurs pour répondre aux besoins des consommateurs du pays étranger. L'entreprise peut donc vendre ses produits à l'étranger en passant par des sociétés installées sur le marché visé ;
- les importateurs et les concessionnaires: l'entreprise vend ses produits à un commerçant étranger qui les revendra à son tour sur le marché étranger sur lequel il est implanté. Ces intermédiaires ont une bonne connaissance du marché local et d'occupent eux-mêmes de la communication des produits.

L'exportation concertée

Grâce à cette stratégie de distribution, l'entreprise peut exporter ses produits en coopération avec des entreprises partenaires qu'elles soient étrangères ou nationales en mettant en commun leurs compétences ainsi que leur savoirs-faires respectifs.

Nous expliquerons:

 les groupements d'exportateurs: plusieurs entreprises exportatrices réunissent leur activité d'exportation sur les marchés étrangers dans le but d'atteindre des objectifs communs;

- le portage ou (piggy-back): deux entreprises internationales mettant à disposition des consommateurs des produits complémentaires, donc répondant à des besoins différents mais proches, décident de coopérer. On constate souvent qu'une entreprise avec un important poids économique soutient une entreprise moins développée grâce à ce mode de pénétration du marché;
- la franchise commerciale : il s'agit d'un contrat temporaire et exclusif de commercialisation de produits sur un territoire défini. L'entreprise peut donc faire appel à un franchisé qui écoulera ses produits dans le pays qu'elle souhaite pénétrer ;
- la joint-venture : c'est un accord entre deux partenaires de nationalité différentes qui consiste à créer ou à acquérir conjointement une filiale sur le marché du partenaire étranger;
- la licence : l'entreprise autorise une entreprise étrangère l'utilisation de ses technologies pendant une période et sur un territoire bien défini ;
- la sous-traitance : ce mode de distribution implique qu'une entreprise va confier une tâche particulière à une autre entreprise qui sera donc indispensable au processus de fabrication.

L'entreprise peut donc pénétrer le marché des différentes manières en sachant que la combinaison de plusieurs modes de distribution est possible.

7. Aspect logistique de l'internationalisation

Les aspects liés au transport et à la logistique sont à prendre en compte d'autant plus lorsqu'il s'agit d'importation/d'exportation ou d'une introduction/expédition lorsqu'il s'agit d'échanges réalisés entre pays de l'Union Européenne.

La logistique a pour finalité de veiller à la mise en place d'une gestion optimale (en termes de coût, sans négliger la meilleure qualité possible du service) des flux de produits là où la demande existe.

Les opérations prises en compte en logistique sont : la localisation des usines et entrepôts, l'approvisionnement, la gestion de la production, du stockage, de la gestion du stock, de la manutention et de la préparation de la commande sans oublier le transport et la livraison de la marchandise.

A l'heure de la mondialisation, les échanges internationaux de plus en plus diversifiés et complexes obligent les entreprises internationalisés à maîtriser la gestion de la chaîne logistique (ou Supply Chain Management). De cette approche en découlent des outils et méthodes qui rendent possible l'automatisation de l'approvisionnement grâce à la réduction des stocks et des délais de livraison notamment lorsqu'il s'agit de flux tendu.

La Supply Chain Management est caractérisée par ses capacités à relier les différents intervenants, à faciliter les démarches de gestion de la liasse documentaire, et de tracer les différents stades d'acheminement de la marchandise en temps réel.

CE POINT DU DOSSIER EST DETAILLE PLUS PROFONDEMENT DANS LE DOSSIER BINÔME 2.

LA SOUS-TRAITANCE LOGISTIQUE

Les entreprises peuvent choisir de confier la totalité des opérations logistiques. De ce choix d'externaliser en résultent les avantages et les inconvénients suivant :

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
En externalisant on s'assure de s'entourer d'un expert ; Un seul interlocuteur ; Les charges fixes → charges variables.	Dépendance de ses prestations et performances ; Sélection indispensable.

Pour effectuer ces opérations logistiques, il existe diverses possibilités :

- Assurer soi-même le transport : dans ce cas on est assuré de ne pas être dépendant des actions effectuées par un intermédiaire, on agit en toute autonomie. Il faut néanmoins prendre en compte les frais fixes entraînant parfois des risques de manque de rentabilité si le transport n'est pas optimisé. → cette méthode est à privilégier en cas de groupage, de transfert de marchandises entre entrepôts propres et si on privilégie un seul mode de transport : le routier ;
- Faire appel à un transporteur : dans ce cas aucun coût fixe n'est à supporter et l'on traite directement avec le prestataire. Par contre, plus on multiplie les moyens de transport plus on aura affaire à différents prestataires. → à privilégier uniquement lors d'envois complets ;
- Faire appel à un transitaire ou autre intermédiaire : il est spécialiste dans son domaine et est responsable en cas de problèmes liés à l'expédition de la marchandise, il gère la gestion de la documentation. Il est bien entendu nécessaire de veiller à la sélection de ce prestataire.

Qu'est ce qu'un transitaire?

Un transitaire est un intermédiaire chargé d'organiser une partie ou la totalité du transport et du dédouanement de la marchandise.

Il en existe deux types, la distinction se fait selon le degré de responsabilité qu'il engage.

Commissionnaire	Le commissionnaire est défini par l'article L 131-2-1 du code du commerce comme celui qui agit en son nom ou sous un nom social pour le compte du commettant. Il est lié au commettant par un contrat de commission. Le commissionnaire de transport conclut le contrat de transport avec un transporteur pour le compte d'un expéditeur. Il a le choix des sous-traitants à qui il confie le transport des marchandises. Il est tenu par une obligation de résultat, il est responsable des fautes. Métiers: • Groupeur: il a pour mission d'organiser le regroupement de différents envois afin d'optimiser un conteneur, une palette; • Affréteur: bien souvent dans le transport routier, il recherche le transporteur adéquat capable d'expédier la marchandise de l'expéditeur qui lui a confié la mission; • Commissionnaire de transport.
Mandataire	Il s'agit d'un agent qui assure la jonction entre deux modes de transport. Il agit sur ordre de son client (mandant), il ne choisit pas les prestataires. Il n'est pas responsable des erreurs éventuelles commises. Il est tenu par une obligation de moyen. Métiers: • Transitaire portuaire/aéroportuaire; • commissionnaire en douane: il agit à la place de l'importateur ou de l'exportateur et se charge de réaliser les formalités douanières.

Pour faire le choix de son transitaire : il faut connaître de manière détaillée ce que l'on attend du transitaire à savoir le type d'expédition à réaliser, le poids, le volume, la destination et la fréquence d'envoi de la marchandise. Il faudra veiller à sélectionner le prestataire selon les prix proposés, le statut juridique, les garanties, délais et services garantis.

Pour réaliser une demande de livraison de marchandise au transitaire il est primordial de réaliser ce que l'on appelle un bordereau d'instructions.

LES MODES DE TRANSPORT

LE TRANSPORT MARITIME

AVANTAGES	INCONVENIENTS
 Moyen de transport par excellence car il dessert les destinations les plus lointaines; 1^{er} moyen de transport en volume; Moyen le plus économique pour le transport de marchandises de poids importants; Il existe des navires capables de transporter toute sorte de marchandises y compris des marchandises dangereuses; Utilisation des conteneurs. 	 Les délais de livraison sont variables et sont longs; C'est un mode de transport risqué; Coût d'emballage et d'assurance assez élevés; Obligation de stockage.

Le conteneur est un moyen de transport intermodal (il offre la possibilité d'être utilisé sur différents modes de transport comme le routier ou le maritime). Il sécurise davantage la marchandise et permet d'éviter les ruptures de charges. Grâce à ce système des gains de temps sont réalisés car les déchargements et chargements sont facilités. Plus on réussit à optimiser l'espace disponible dans le conteneur et dans le porte-conteneur, plus il est possible de réaliser des gains en terme de coût. Généralement sont utilisés deux types de conteneur :

- 20' pieds : Volume utile : 32 m3. Dimensions intérieures : L : 6 m / l : 2,32 m / H : 2,37 m ;
- 40' pieds : Volume utile : 64 m3. Dimensions intérieures : L : 12 m / I : 2,32 m / H : 2,37 m.

Modes d'expédition d'un conteneur:

FCL = Full Container Load / LCL = Less than a Container Load

- → FCL/FCL : cela signifie qu'il n'y a pas de groupage ni au départ ni à l'arrivée. Le conteneur est envoyé directement au client sans avoir été ouvert. C'est la solution d'envoi la plus sécurisante ;
- → LCL/LCL: lorsqu'un seul expéditeur ne peut remplir entièrement un conteneur alors celuici confie sa marchandise à un centre de groupage qui se chargera de la placer dans un conteneur avec d'autres marchandises ayant la même destination. Au port d'arrivée ces marchandises seront mises à la disposition des différents clients. C'est la situation la moins idéale;
- → FCL/LCL : un même expéditeur pour une même expédition a de la marchandise à distribuer à plusieurs clients ;
- → LCL/FCL : méthode utilisée lorsqu'un même destinataire va recevoir plusieurs livraisons de différents fournisseurs.

Le connaissement maritime ou la bill of lading (BL) est le document remis par la compagnie maritime en contrepartie de la prestation demandée. Celui-ci est remis au minimum sous 3 exemplaires. Il constitue la preuve matérielle du contrat de transport, en le délivrant le transporteur constate la prise en charge et l'engagement à transporter les marchandises préalablement convenues, ainsi qu'à les livrer à l'arrivée contre remise de ce document.

Ce titre est représentatif de la propriété des marchandises, il est donc exigé pour remise des marchandises par le transporteur. <u>Cet aspect est une caractéristique du transport maritime.</u>

LE TRANSPORT AERIEN

Ce mode de transport est utilisé principalement dans les cas d'urgence, pour les produits périssables et à haute valeur ajoutée. Les envois de marchandise se font dans des avions dits mixtes, qui transportent des passagers et des marchandises en soute ou par avions cargo uniquement dédiés au fret.

Les équipements utilisés sont en général des ULD (Unit Load Devices) qui sont des unités de chargement complètes qui peuvent être des palettes, des conteneurs aériens (igloo).

AVANTAGES INCONVÉNIENTS

- Mode de transport le plus rapide, le plus fiable et le plus sûr;
- Vols et dessertes fréquents.
- Coûts élevés ;
- Marchandises légères et peu encombrantes ;
- Produits dangereux interdits.

Le document de transport : la lettre de transport aérien (LTA) ou la Air Way Bill (AWB)

	Confie la marchandise				
le chargeur		► le	trans	porteur	(la
(l'expéditeur de la marchandise	-1	– comp	agnie	aérienne	ou
		son re	eprései	ntant)	
D	ocument de transport (3 originau	ıx)			

La LTA est une preuve matérielle du contrat de transport établie par l'expéditeur ou le prestataire aérien et qui confirme la prise en charge et l'expédition des marchandises si elle a été signée et datée par la compagnie aérienne. C'est un document non-négociable, non-transmissible contrairement au BL. Seul le destinataire qui figure sur la LTA pourra retirer la marchandise. Ce document n'est pas obligatoire.

En cas de groupage, on réalise une Master Air Way Bill ou LTA Mère établie entre le groupeur et la compagnie aérienne. Les House Air Way Bill (LTA Fille) sont établies entre le groupeur et les expéditeurs pour l'expédition de chaque chargeur uniquement.

LE TRANSPORT ROUTIER

Le transport routier est le mode de transport par excellence, il assure environ 80% du transport intra-communautaire.

Son utilisation vient en complément du fret principal : il permet d'acheminer la marchandise de l'entrepôt du fournisseur vers le port ou l'aéroport de départ. A l'arrivée, le transport par route est la liaison entre le port ou l'aéroport d'arrivée et l'entrepôt de l'acheteur. Il peut aussi faire office de transport à part entière, de fret principal.

/ANTAGES

- Réponse à un besoin de « porte à porte » ;
- Favorise le transport intermodal;
- Existence de différentes tailles de camions notamment des semi-remorques : grande flexibilité et optimisation idéale ;
- simplifications douanières qui rendent le fret plus fluide (mention du Transit Communautaire Externe = T1 ou du Transit International Routier = TIR).

- Dépendance aux infrastructures routières et autoroutières existantes ainsi qu'à leur qualité ;

- Délais ou le transit time difficiles à respecter ;
- Sécurité non assurée :
- Développement du transport par route compromis par des restrictions et réglementations au vue des normes environnementales.

Sa tarification:

1^{ère} règle : la détermination du poids taxable :

Règle d'équivalence : $1T = 3m^3$ $1m^3 = 330 \text{ kg voire } 1m^3 = 250 \text{ kg}$

On va comparer le poids réel (en tonnes) au poids théorique (volume en m3 que l'on divise par 3) et retenir le plus élevé des deux.

2ème règle : application de la règle du payant pour (application non systématique) :

On va calculer le fret correspondant à sa tranche de poids taxable puis on va calculer le fret dans la tranche immédiatement supérieure à celle du poids taxable. Le tarif retenu sera celui le moins élevé des deux.

Il existe bien entendu d'autres tarifs, mais ces deux règles sont les principales, il faut savoir que ce secteur étant fortement concurrentiel, les tarifications peuvent évoluer.

Le document de transport : la lettre de voiture ou CMR (Convention Marchandise Route)

Le chargeur ou expéditeur de la marchandise est chargé de livrer la marchandise au transporteur ; ce dernier délivre un document de transport en 3 orignaux.

Cette CMR est la preuve matérielle du contrat de transport et de la prise en charge effective des marchandises lorsqu'elle est signée par le transporteur. Ce document est non-négociable contrairement à la BL. Elle est en principe établie par l'expéditeur qui engage sa responsabilité sur son contenu (la preuve des instructions données au transporteur).

Connaissant les différents modes de transport pour acheminer sa marchandise vers un pays étranger, l'entreprise doit opter pour la plus efficace.

LE CHOIX DE LA SOLUTION TRANSPORT

Pour savoir qu'elle est la solution qui correspond le mieux à nos besoins, réaliser une étude est utile. Une même solution transport n'est pas applicable à toutes les zones géographiques à travers le monde. En effet, tout dépendra de :

- L'itinéraire emprunté;
- Des caractéristiques du lieu de départ et d'arrivée des marchandises : savoir si l'on dispose de bonnes infrastructures routières, aéroportuaires et portuaires, de leurs capacités à recevoir, les systèmes mis en place, la sécurité et l'état;
- La nature de la marchandise transportée : selon le type de produit un mode de transport lui sera plus ou moins adapté;
- La quantité de marchandise à acheminer ;
- Les exigences de la clientèle en termes de sécurité par exemple ;
- Le prix et l'intensité concurrentielle.

Les autres points à prendre en compte :

- Les implications commerciales : délais de livraison pour anticiper les éventuels retards;
- L'image de l'entreprise : marchandise manquante, mauvais état, retards => attention au choix de l'emballage, choix des prestataires,...;
- Le prix varie selon le mode de transport emprunté et selon l'incoterm ;
- L'emballage : le choix dépendra du transport, de la marchandise et s'il y aura des ruptures de charges ;
- Le stockage : plus la marchandise est importante plus il faudra penser à vérifier ses capacités de stockage ;
- Les formalités douanières : dépend du pays, de la marchandise, du transport ;
- La gestion de la facturation et du règlement : attention au délai de livraison car la facturation se fait en fonction de la date de livraison ;

Les déterminants du choix de la solution transport : coût - délai – sécurité

- **1- Les coûts**: le coût global prend en compte les aspects du transport (emballage, stockage, fret, post et pré-acheminement, assurance,..) sans prendre en compte les coûts en relation à la douane ;
- **2- Les délais :** il d'agit d'un délai global de porte à porte qui prend en compte le délai de transport (= le transit time) qui varie selon le transport, les délais d'attentes (attente pour groupage, ruptures de charge) et les délais pour les formalités douanières ;
- **3- La sécurité** : liée à la marchandise, la sûreté du pays et la sécurité délais (rupture de charge).

Le choix se fera en fonction de ces 3 critères mais il est à noter qu'il est rare de trouver une solution de transport qui surpasse les autres.

LES INCOTERMS 2010

Les incoterms 2010 (International Commercial Terms) visent à uniformiser les termes commerciaux les plus utilisés dans le commerce international en définissant par un terme unique, interprétable d'une façon identique de par le monde, une relation donnée entre un client et un fournisseur. Ils représentent un langage commun à la disposition de commerçants de langues et de pratiques commerciales différentes.

Ils ont été mis au point par la Chambre de Commerce Internationale (CCI) en 1936 et font l'objet de révisions régulières, la dernière en date est entrée en vigueur en Janvier 2011. Ils ont pour but de régler :

- La répartition des frais liés au transport des marchandises ;
- Le transfert des risques au cours du transport des marchandises, on peut parler de notion de responsabilité;

Les incoterms sont définis par des sigles répartis en deux catégories :

- Les incoterms de vente au départ (familles des E, C ou F) où les charges et les risques liés au transport principal sont supportés par l'acheteur. La marchandise voyage aux risques et périls de l'acheteur, c'est à dire :
 - o à partir de sa mise à disposition dans les locaux du vendeur (EXW) ;
 - à partir du moment où elle a été remise au transporteur aux fins d'expédition (FCA, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT et CIP);
- Les incoterms de vente à l'arrivée (famille des D) où les charges et les risques liés au transport principal sont supportés par le vendeur. La marchandise voyage aux risques et périls du vendeur jusqu'au point/port convenu. 3 Incoterms sont prévus :
 - o jusqu'à la fin du transport maritime et du débarquement (DAP);
 - o jusqu'au point de destination (DAT, DDP).

Le choix d'un incoterm se fait durant la négociation commerciale, mais dépend aussi des capacités organisationnelles de l'entreprise et de facteurs extérieurs comme par exemple les habitudes de marchés. Ce choix conditionnant le montant du contrat de transport, il est important de les maîtriser.

Bien entendu, les Incoterms ne sont pas obligatoires et ne viennent pas régler les éventuels litiges commerciaux, ils ne tiennent pas compte des modalités de paiement et de change et surtout n'indiquent en aucun cas à quel moment le transfert de propriété a lieu.

Le tableau ci-dessous vient définir l'étendue des obligations des vendeurs et des acheteurs selon la classification : incoterms vente départ / incoterms vente arrivée :

Incoterm	Sigle	Emball age	Charge- ment en usine ou entrepôt départ	Achemi- nement vers une plateforme de départ	Chargement du moyen de transport principal au départ	Transport principal	Assurance transport principal	Déchargeme nt du moyen de transport principal à l'arrivée	Achemi- nement vers le point convenu d'arrivée	Déchar- gement au point convenu d'arrivée	Formalités douanières à l'impor- tation, droits et taxes	Maritime M Terrestre T Polvalent P	Attention attirée pour calculer la valeur en douane à l'importation
			FRAISAI	NCLURE DAN	NS LA VALEUI	R EN DOUA	NE						
En sortie d'usine	EXW	V		<u>. d</u>	2	127	127	也		1623	725	P	
Franco le long du navire	FAS	v	V	V	2	(4)	123	10	(- 8	320	828	M	
Franco transporteur	FCA	V	V	V	V	- 2	543	=	. A 128	150	823	P	
Franco à bord	FOB (FAB)	v	v	V	v	523	923	-	5 2 9	829	921	M	
Coût et fret	CFR	V	V	V	V	V	0.43	12	1 -2 1	9	(Fe)	M	Assurance
Port payé jusqu'à	CPT	V	V	V	V	V	923	12	529	649	921	P	Assurance
Coût, assurance, fret	CIF (CAF)	V	v	v	v	V	v		-	1949	860	M	
Port payé	CIP	V	V	V	V	V	V	æ	10 0 00	12=5	198	P	
Rendu frontière (supprimé en 2011)	DAF	v	V	V	v	V	-	W.	į	60	-	T	Assurance
Rendu ex-ship (supprimé en 2011)	DES	V	V	V	v	V	4	VI	-	9		M	Assurance
Rendu à quai (supprimé en 2011)	DEQ	v	V	v	v	v	-	v	**	:-:	-	M	Assurance Déchargement
Rendu au terminal *	DAT *	V	V	v	v	v	1000	V		350	3 - 1	P	Assurance Déchargement
Rendu au lieu de destination *	DAP *	v	v	v	v	v	(let)	V si livraison dans l'UE	V si livraison dans l'UE	242	(9-1)	P	Assurance Déchargement Acheminement intracommunautaire
Rendu droits non acquittés (supprimé en 2011)	DDU	V	V	V	V	V	-	V	V	*	-	P	Assurance
Rendu droits acquittés	DDP	v	v	V	v	v	1 <u>2</u> 3	v	V		V	P	Assurance Déchargement Acheminement intracommunautaire

V signifie à la charge du vendeur, donc déjà inclus dans le prix effectivement payé ou à payer, facturé pour les marchandises, base de la valeur transactionnelle (art 29 CDC)

Assurance: qui prend en charge l'assurance ? Si le vendeur facture l'assurance séparément du prix facturé pour les marchandises, il faudra ajouter l'assurance dans la valeur en douane (art 32 CDC)

Déchargement: si le déchargement au lieu de livraison est inclus dans le prix facturé pour les marchandises, son coût ne pourra pas être déduit de ce prix pour établir la valeur en douane (art 33 CDC)

(*) DAP et DAT sont les deux nouvelles règles « Incoterms 2010 »

Direction Générale des Douanes et Droits Indirects - Bureau E1 - Novembre 2010

L'aspect logistique de l'internationalisation est donc un des éléments majeurs de la Supply Chain.

8. Les instruments et techniques de paiement à l'international

Une fois une marchandise exportée ou importée, on se doit de se faire payer ou de payer le fournisseur. Pour cela, il existe différents modes de paiement qui doivent être choisis en tenant en compte la notion de sécurité tout en la combinant à la facilité et à la rapidité d'exécution dans un souci d'optimisation des délais. A noter que le choix de paiement résulte d'un processus de négociation commerciale et s'inclut dans les modalités de paiement. Cela dépend donc du degré de confiance entre l'importateur et l'exportateur.

On distingue 2 aspects dans le paiement :

- L'instrument de paiement : c'est la forme prise par le support de paiement, le moyen matériel de paiement ;
- La technique de paiement : c'est la procédure à suivre pour réaliser le paiement et le sécuriser.

RAPPEL: LES MODALITES DE PAIEMENT

On compte généralement 4 conditions essentielles concernant les modalités de paiement lors de la définition du contrat et qui seront concrétisées ensuite dans la facture pro-forma.

- Le moment de paiement : acompte ou accord d'un délai de paiement. Il sera définit selon le montant de la facture et les besoins de trésorerie de l'entreprise et en fonction aussi du degré de risque commercial;
- La devise utilisée : soit on évite ou non le risque de change (cf. 9. La gestion du risque de change);
- L'instrument de paiement ;
- La technique de paiement.

Ce sont ces 2 dernières modalités que nous allons présenter dans cette partie.

LES INSTRUMENTS DE PAIEMENT

Le virement bancaire international

Il s'agit du transfert d'un compte à un autre, opéré par une banque sur ordre de l'importateur (débiteur), au profit de l'exportateur (créancier). L'ordre peut être libellé en monnaie nationale ou en devises étrangères.

Il est communément appelé « virement SWIFT » car il s'appuie sur le réseau électronique interbancaire SWIFT, auquel sont commutés plusieurs milliers de banques dans le monde.

AVANTAGES Rapide et peu onéreux; Simplicité d'utilisation; Disponibilité du réseau (24h/24 – 7/7 j); Système sécurisé en matière de transfert (pas de risque de détournement); Impossibilité de perte ou de vol car pas de papiers. INCONVENIENTS Le paiement n'est pas sécurisé car il est à l'initiative de l'acheteur, on est dépendant de sa bonne volonté; Pas de protection contre le risque de change si le virement est en devises.

Il s'agit de l'instrument de paiement le plus utilisé.

Le chèque

C'est un titre de paiement par lequel le titulaire d'un compte donne ordre au banquier de payer à un bénéficiaire un montant déterminé à prélever sur les fonds ou sur les crédits du titulaire. On dénombre 3 types de chèques différents :

- Le chèque d'entreprise qui n'offre aucune garantie à l'exportateur puisque le paiement dépendra de la provision sur le compte de l'importateur. Toutefois, cet inconvénient peut être détourné par l'apposition d'un visa qui atteste que la provision existe sans être bloquée pour autant ou bien par la certification du chèque qui bloque le montant sur le compte ;
- Le chèque de banque qui est tiré par une banque sur ses propres caisses. Il offre donc une garantie contre le risque commercial mais ne protège pas contre le risque bancaire (solvabilité de la banque);
- Le chèque « sauf bonne fin » : l'exportateur dispose du montant dès présentation du chèque mais si le chèque reste impayé par le débiteur, la banque récupèrera le montant versé sur le compte de l'exportateur.

INCONVENIENTS

- Connu mondialement ;
- Peu coûteux voire gratuit ;
- Le risque d'impayé peut être évité par l'exportateur en exigeant un chèque de banque ou un chèque certifié;

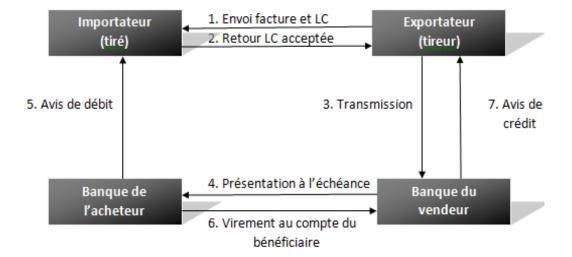
AVANTAGES

- Le chèque « sauf bonne fin » peut constituer un moyen de financement.
- Il est émis à l'initiative de l'acheteur, on est soumis à sa bonne volonté;
- Il peut être volé ou perdu (papier) ;
- Temps d'encaissement du chèque non maîtrisé et relativement long;
- Règlementation très différente d'un pays à l'autre;
- Exposition au risque de change si le chèque est libellé en devises.

Il est relativement peu utilisé dans les transactions commerciales internationales.

La lettre de change = la traite

C'est un effet de commerce transmissible par lequel l'exportateur (le tireur) donne l'ordre à l'importateur (le tiré) ou à son représentant (son banquier) de lui payer une certaine somme, à une date déterminée. L'exportateur expédie la traite à l'importateur pour que celui-ci la lui retourne acceptée, c'est-à-dire signée.



AVANTAGES INCONVENIENTS

- Double fonction : paiement et financement si on escompte la LC (on parle de mobilisation de créance);
- Souplesse d'utilisation ;

- Garantie dans le paiement grâce à l'aval bancaire;
- Effet de commerce émis à l'initiative de l'exportateur;
- Figuration d'une date de paiement précise.
- Ne supprime pas le risque d'impayé : risque réduit si aval bancaire ;
- Recouvrement long;
- Réglementation différente d'un pays à l'autre;
- Plus cher que le chèque.

C'est un instrument de paiement assez fréquemment utilisé en commerce international, notamment dans le cadre du crédit documentaire.

55

Le billet à ordre

C'est un effet de commerce émis à l'initiative de l'acheteur (le souscripteur), par lequel celuici promet le paiement d'une certaine somme, à vue ou à une certaine date, à son créancier, c'est-à-dire le vendeur (le bénéficiaire). Le règlement « à vue » se fera sur présentation du billet à ordre à la banque qui y est indiquée.

Il a quasiment les mêmes avantages et inconvénients que la lettre de change sauf qu'il est émis à l'initiative de l'acheteur et non à l'initiative du vendeur.

Il est très rarement utilisé en commerce international, il est même fortement déconseillé.

LES TECHNIQUES DE PAIEMENT

L'encaissement simple

Procédure par laquelle l'exportateur demande à l'importateur le règlement de la somme due sans aucune autre formalité. Seul le moment où intervient le paiement offre plus ou moins de sécurité à l'exportateur.

- Paiement après la livraison à la réception ou à crédit : cette période ne sécurise pas le paiement ;
- Paiement total avant expédition : sécurité totale mais difficile à faire accepter par l'importateur;
- Paiement partiel avec versement d'un acompte : sécurité partielle, limitée à la somme versée. C'est commercialement plus facile à faire accepter et ça marque l'engagement de l'acheteur.

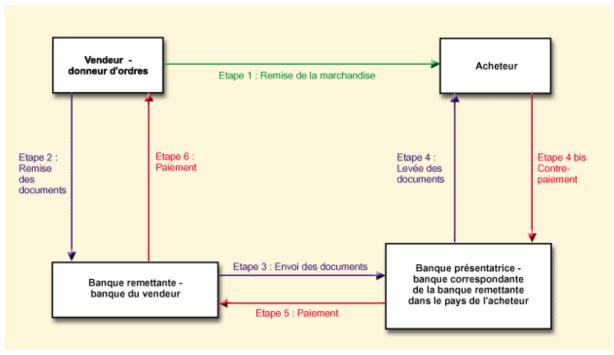
Cette technique est à utiliser avec des clients sûrs.

La remise documentaire

L'exportateur fait remettre par sa banque des documents nécessaires à l'acheteur pour prendre livraison des marchandises contre paiement ou engagement de payer de celui-ci. Ces documents sont généralement la facture, la liste de colisage, le titre de transport (émis à l'ordre de la banque), la police d'assurance le cas échéant, et l'instrument de paiement si le règlement se fait par traite.

C'est une technique simple et facile à mettre en œuvre avec un coût limité. Elle est plutôt à utiliser avec des partenaires connus et pour lesquels les marchandises pourront être revendues facilement en cas de désistement de l'importateur.

Le schéma ci-dessous décrit le processus de la remise documentaire et les principales étapes :



Source: « Management des opérations de commerce international » - LEGRAND & MARTINI

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Pour l'exportateur	 Garantie de paiement ; Mode de paiement souple et moins onéreux que le crédit documentaire. 	 Garantie limitée si on accepte le paiement à traite et pas de fonds réellement disponible; Pas de garantie de paiement en cas de défaillance; Risque de non levée des documents si le client ne veut plus des marchandises.
Pour l'importateur	 Pas de formalités particulières à accomplir dans cette procédure; Certitude d'avoir les marchandises dans les délais demandés. 	

Le crédit documentaire

C'est l'engagement d'une banque de payer une somme déterminée à l'exportateur contre remise, dans un délai fixé, de documents conformes justifiant de l'exécution de la prestation. Le règlement se fait immédiatement sur présentation des documents ou en fonction du délai de paiement prévu.

Le crédit documentaire fait intervenir quatre participants :

- le donneur d'ordre : l'importateur va établir un formulaire d'ouverture du crédoc en précisant les documents à fournir par l'exportateur et le délai ;
- la banque émettrice, banque de l'importateur qui va accepter ou non l'ouverture du crédoc après s'être assuré au préalable de la solvabilité de ce dernier. Si elle l'accepte, elle informera la banque notificatrice ;
- la banque notificatrice, généralement banque de l'exportateur : elle ne fait que transférer l'ouverture du crédoc et réalise le règlement si tout est conforme ;
- le bénéficiaire : il s'agit de l'exportateur qui va collecter les documents mais vérifie auparavant s'il peut remplir les conditions définies par l'importateur dans l'avis d'ouverture du crédoc.

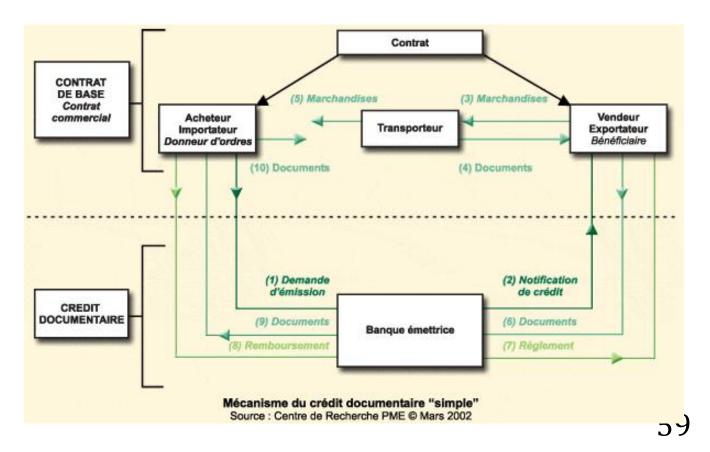
Les principaux types de crédits documentaires :

- le crédit documentaire révocable permet à la banque émettrice de le modifier ou l'annuler à son gré sans avoir à prévenir le bénéficiaire. C'est une formule très peu utilisée;
- le crédit documentaire irrévocable comporte un engagement ferme donné en faveur de l'exportateur par la banque émettrice agissant sur instruction de l'importateur d'exécuter le paiement sous la réserve de la remise des documents conformes. Il couvre le risque commercial;
- le crédit documentaire irrévocable et confirmé ajoute à l'engagement de la banque émettrice celui de votre propre banque (confirmation). Il couvre à la fois le risque commercial et le risque pays (si la banque émettrice est défaillante c'est la banque confirmante qui payera).

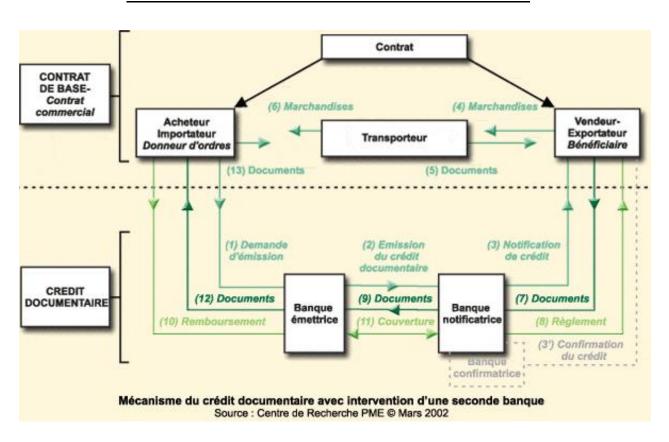
Les différents modes de réalisation du crédit documentaire :

- par paiement à vue : la banque émettrice paye dès la présentation par l'importateur des documents conformes ;
- par paiement différé: dans ce cas la banque émettrice paye les documents conformes au terme d'un certain délai (par exemple 90 jours). Le délai n'est pas matérialisé par une traite mais l'exportateur dispose de l'engagement de paiement à l'échéance de la banque émettrice et éventuellement de la banque confirmatrice;
- par acceptation: il s'agit d'un paiement différé avec émission d'un effet soit sur la banque émettrice, soit sur la banque confirmatrice, soit sur une banque tierce. Le bénéficiaire peut demander l'escompte de cet effet auprès de sa banque;
- par négociation : permet le paiement "d'avance" par la banque négociatrice des documents. La banque émettrice, à réception des documents, paiera la banque confirmante.

Mécanisme du crédit documentaire simple :



Mécanisme du crédit documentaire irrévocable et confirmé :



1
-
•
W
Name and Address of the Owner, where
-
•
-
R
100
(3)
-
Name of Street, or other Designation of the last of th
Bell
A STATE OF THE PERSON NAMED IN
*
No.
10 · 01
COCCUS
•
0
CHANGE.
·
1000
diam'r.
*
·//
\leftarrow
\gg
SM PROPERTY.
-
~
0
-
9
9
•
0
30
100

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Pour l'exportateur	 Protection du risque de non paiement : Uniquement contre le risque commercial si le crédoc est irrévocable ; Contre le risque commercial et politique et de non transfert si le crédoc est irrévocable et confirmé. 	
Pour l'importateur	 Assuré du respect des conditions figurant dans la pro-forma en terme : D'expédition de la marchandise ; De remise de documents conformes ; De respect des délais précis. 	 Peut être perçu comme un signe de défiance; S'assure de la demande d'ouverture du crédoc.
Pour les 2 parties		 Procédure lourde, rigoureuse et longue; Coût important; Nombreuses commissions bancaires.

L'utilisation du crédit documentaire :

L'entreprise devra étudier l'importance du risque de non paiement par différents critères :

60

- le risque commercial : client nouveau ou ancien ?
- le risque pays : se renseigner via la Coface ;
- la valeur du contrat.

Par exemple, un crédit documentaire irrévocable et confirmé sera nécessaire s'il s'agit d'un client nouveau, si le pays présente un risque et qui plus est si le montant de la facture est important.

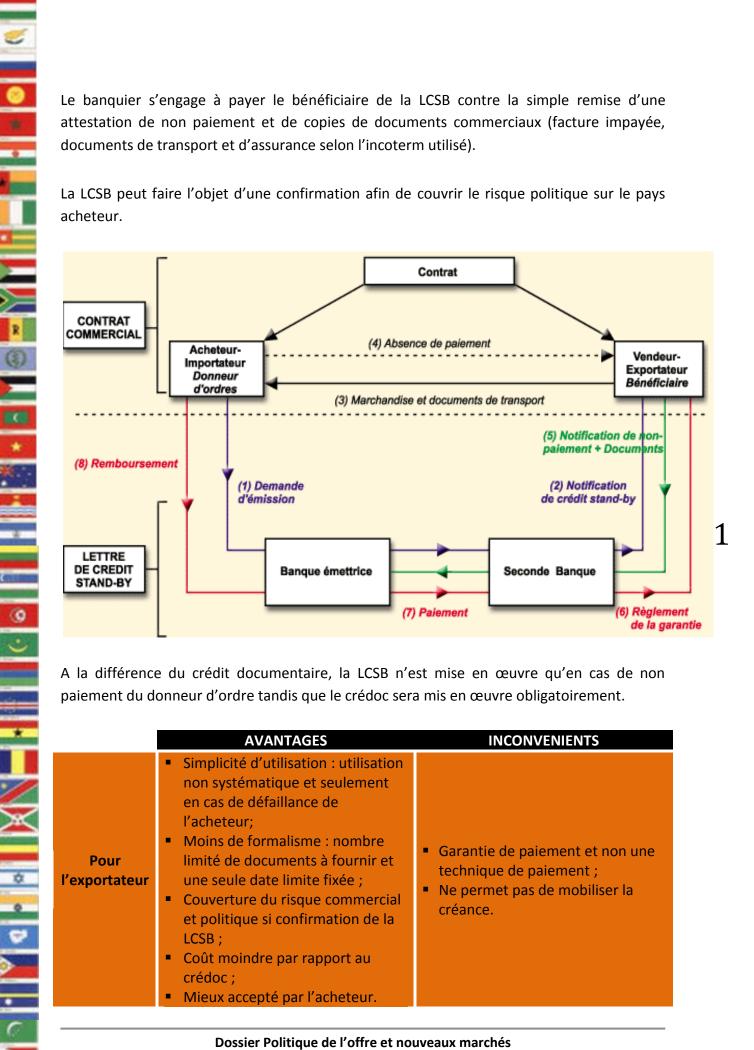
LES GARANTIES DE PAIEMENT

La lettre de crédit stand by (LCSB)

C'est une garantie bancaire internationale qui couvre le risque de non paiement. Elle consiste en l'engagement irrévocable d'une banque d'indemniser son bénéficiaire lorsque le donneur d'ordre s'avère défaillant.

Le banquier s'engage à payer le bénéficiaire de la LCSB contre la simple remise d'une attestation de non paiement et de copies de documents commerciaux (facture impayée, documents de transport et d'assurance selon l'incoterm utilisé).

La LCSB peut faire l'objet d'une confirmation afin de couvrir le risque politique sur le pays acheteur.



A la différence du crédit documentaire, la LCSB n'est mise en œuvre qu'en cas de non paiement du donneur d'ordre tandis que le crédoc sera mis en œuvre obligatoirement.

AVANTAGES INCONVENIENTS Simplicité d'utilisation : utilisation non systématique et seulement en cas de défaillance de l'acheteur: Moins de formalisme : nombre Garantie de paiement et non une limité de documents à fournir et Pour technique de paiement; l'exportateur une seule date limite fixée; Ne permet pas de mobiliser la Couverture du risque commercial créance. et politique si confirmation de la LCSB; Coût moindre par rapport au crédoc; Mieux accepté par l'acheteur.



- Gain de temps;
- Solution moins onéreuse et plus simple;
- N'est pas perçu comme un signe de défiance.
- Obligation de conserver la preuve de paiement pour se prémunir d'une mise en jeu abusive de la part du vendeur ;
- Parfois difficile à faire accepter par la banque émettrice car cette dernière n'a pas de garantie de paiement de la part de l'acheteur et ne peut donc pas endosser le document de transport.

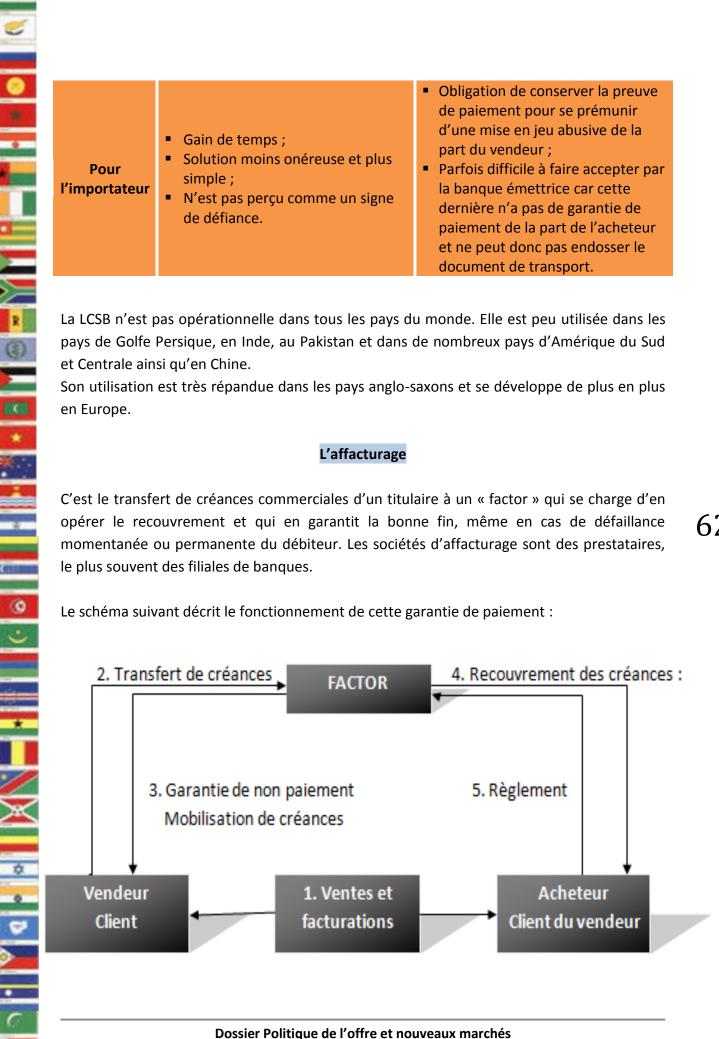
La LCSB n'est pas opérationnelle dans tous les pays du monde. Elle est peu utilisée dans les pays de Golfe Persique, en Inde, au Pakistan et dans de nombreux pays d'Amérique du Sud et Centrale ainsi qu'en Chine.

Son utilisation est très répandue dans les pays anglo-saxons et se développe de plus en plus en Europe.

L'affacturage

C'est le transfert de créances commerciales d'un titulaire à un « factor » qui se charge d'en opérer le recouvrement et qui en garantit la bonne fin, même en cas de défaillance momentanée ou permanente du débiteur. Les sociétés d'affacturage sont des prestataires, le plus souvent des filiales de banques.

Le schéma suivant décrit le fonctionnement de cette garantie de paiement :



- Gestion des comptes clients : le factor s'occupe des tâches administratives et comptables liées aux créances et fournit également des statistiques de vente ;
- Financement des créances clients : le factor peut faire l'avance de la facture à recevoir et prendre en charge le risque de change;
- Garantie des créances commerciales : en cas de retard, le factor déclenche les relances et gère la procédure contentieuse. Il garantit également les impayés mais chaque client doit faire l'objet auparavant d'une demande d'agrément. Cette couverture est limitée à un encours.

Faire appel aux services d'un factor a un coût très élevé : la commission perçue par la société d'affacturage varie entre environ 0,5 % et 2,5% du montant des créances recouvertes. A cette commission, il faut ajouter le coût de financement en cas de paiement anticipé des créances.

Pour conclure, le choix entre les différentes techniques de paiement se fait en fonction de différents critères liés à l'entreprise et son environnement. Il est l'aboutissement également de négociations commerciales entre l'importateur et l'exportateur.

Le schéma ci-après compare les instruments et techniques de paiement sous l'angle de la sécurité de paiement.



Source: Exporter (COFACE)

Voici plusieurs exemples de situations pour le choix du mode de règlement :

- Le client est sûr et la trésorerie de l'exportateur est satisfaisante : on va privilégier le virement SWIFT et accorder un délai de paiement ;
- Le client est nouveau et le montant de la commande est élevée : le crédit documentaire irrévocable voire confirmé s'il existe un risque pays serait à privilégier avec la demande d'un acompte ;
- La trésorerie est juste ou déficiente : l'exportateur pourrait utiliser le crédit documentaire avec négociation, la LCSB ou encore l'affacturage pour bénéficier de solutions de financement avec la mobilisation des créances. On pourrait également exiger un acompte et limiter le délai de paiement pour le solde.

9. La gestion du risque de change

La libéralisation et le décloisonnement des marchés permettent aux entreprises de raisonner à l'international et gérer des opérations d'import et d'export dans le monde. Dans cette situation, les entreprises se trouvent confrontées au risque de change à partir du moment où elles réalisent des échanges commerciaux en devises.

Les entreprises françaises sont moins exposées à ce risque puisque près de 70% des échanges sont intracommunautaires, seul 1/3 reste soumis au risque de change. Ce risque est aujourd'hui moins important puisque l'euro tend à devenir une alternative au dollar USD dans les transactions avec certains pays tiers.

Cependant, les entreprises qui réalisent la majorité de leur chiffre d'affaires à l'étranger, c'est le cas le plus souvent pour des PME positionnés sur des secteurs de niche, se doivent de gérer au mieux le risque de change. Ce risque débute dès la phase de négociation de l'offre et dès lors qu'il y a délai de paiement. Il est lié à la volatilité des devises sur le marché des changes.

Les fluctuations des monnaies peuvent affecter l'entreprise sur deux aspects :

- Durant les délais de paiement, les évolutions du change peuvent modifier sensiblement le montant des factures converties en monnaie nationale : il y a un risque de transaction ;
- Une variation des taux de change d'une monnaie par rapport à une autre peut affecter la compétitivité des produits de l'entreprise les rendant plus ou moins chers pour les acheteurs : on a là un risque de compétitivité.

On parle de dépréciation lorsqu'une devise fluctue à la baisse par rapport à une autre monnaie et d'appréciation lorsqu'elle est à la hausse.

CONTEXTE	EXPORTATEUR	IMPORTATEUR		
Parité des devises	Ni gain, ni perte			
Dépréciation de l'euro – Appréciation de la devise	GAIN	PERTE		
Appréciation de l'euro – Dépréciation de la devise	PERTE	GAIN		

CHOIX D'UNE DEVISE

Chaque devise est identifiée par un code ISO, les deux premières lettres désignant le pays d'émission, la 3^{ème} l'unité monétaire (sauf pour l'EURO). Voici les principales devises étrangères et leur code ISO :

- USD : dollar américain (Etats-Unis) ;
- EUR : euro (zone Euro) ;
- JPY : yen japonais (Japon) ;
- CNY: yuan chinois (Chine);
- ❖ GBP : livre sterling (Royaume-Uni).

Les entreprises se doivent donc de choisir au mieux la devise de paiement lors des négociations selon différents critères :

■ La législation des changes des pays étrangers : Certains pays imposent leur monnaie nationale dans les opérations commerciales avec l'étranger. C'est par exemple le cas de la Chine qui impose le yuan dans les transactions internationales et profite des avantages liés à sa monnaie faible.

« Le yuan chinois va-t-il remplacer le dollar américain ? » Une nouvelle monnaie internationale de référence

« Dans ce désolant paysage économique mondial se dessine l'émergence de la monnaie chinoise qui s'impose comme nouvelle valeur monétaire internationale. Il n'est, en effet, plus possible aujourd'hui de faire abstraction de la puissance chinoise dans le plan de réforme du système économique mondial. Preuve en est la décision prise en août 2010 par la Chine et la Russie de négocier directement sans passer par la monnaie américaine, jusque-là obligatoirement utilisée pour les transactions pétrolières dans le monde entier.

Cette décision lourde de conséquences pour les Etats Unis indique que sa suprématie économique risque de disparaître au profit d'une monnaie plus sûre et plus forte imposée par une puissance émergente impossible à ignorer. »

 $\underline{\text{http://nouvellesdujour.blog.tdg.ch/archive/2011/04/04/allons-nous-vers-une-nouvelle-monnaie-de-reference-internati.html}$

- La zone géographique : certains pays ont des habitudes de paiement. Par exemple les pays d'Amérique, du Moyen-Orient et d'Asie ont l'habitude de commercer en dollar USD ;
- Les possibilités financières qu'offre la devise puisque celle-ci peut contribuer à l'obtention d'un gain financier lors d'évolution favorable. Le taux d'intérêt de la devise étrangère peut également être un facteur à prendre en compte puisqu'il peut aussi offrir un avantage financier à l'entreprise dans le cas où elle aurait recours à un financement.

Voici les avantages et inconvénients de la facturation en euros et en devises pour une entreprise française.

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Facturation en euros	 Pas de risque de change; Connaissance du montant exact de l'encaissement ou du décaissement dès la commande; Facilité de la gestion comptable car elle est tenue en une seule devise. 	 Risque de change transféré sur l'autre partie : attitude peu commerciale.
Facturation dans une autre devise	 Image de professionnalisme; Marge de manœuvre pour négocier d'autres points de l'offre; Possibilité de financement à taux attractif; Analyse plus facile pour l'autre partie (sauf si on utilise une devise tierce pour les deux). 	 Gestion du risque de change à effectuer; Lourdeur administrative et comptable.

Pour s'assurer contre les fluctuations du change, il existe plusieurs techniques de couverture du risque.

LES TECHNIQUES DE COUVERTURE DU RISQUE

La première solution serait de travailler uniquement en euros : c'est simple à un coût nul et l'entreprise est entièrement protégée contre le risque de change. Mais cela implique des inconvénients vus dans le tableau précédent.

Les autres techniques internes à l'entreprise sont :

La compensation :

Le principe est d'avoir un compte en devises, l'entreprise limite alors son risque en compensant les encaissements et les décaissements dans une même devise. Il faut alors gérer de manière optimale ses comptes.

■ Le termaillage :

C'est une méthode spéculative basée sur l'évolution plus ou moins favorable des cours de change : l'entreprise va accélérer ou retarder les encaissements ou les décaissements des devises étrangères selon l'évolution anticipée des devises. L'utilisation de cette technique est compliquée et nécessite une trésorerie saine.

Les clauses de change contractuelles ou clauses d'indexation :

Elles sont intégrées au contrat de vente ou d'achat et visent à anticiper contractuellement les modalités de partage du risque de change entre l'acheteur et le vendeur dans le cas où une variation du cours de change de la devise choisie par les parties arriverait. Ces clauses sont difficiles à négocier et sont commercialement pas toujours apprécié.

Les entreprises peuvent également avoir recours à des techniques de couverture externes proposées par les banques ou les assurances.

Les avances en devises :

L'exportateur va emprunter des devises sur le marché des devises correspondant au montant de la créance à recevoir. Il va ensuite les revendre aussitôt sur le marché comptant (=marché spot) pour obtenir la somme dans sa monnaie nationale. Il remboursera ensuite l'emprunt avec les devises qu'il aura reçues de son client ainsi que des intérêts qui sont le plus souvent post comptés.

AVANTAGES INCONVENIENTS

- Technique simple à mettre en œuvre ;
- C'est à la fois une solution de couverture du risque de change et une solution de financement;
- Il n'y a pas de montant minimum.
- On peut rencontrer des difficultés pour rembourser l'emprunt si le client est défaillant à l'échéance prévue. C'est pour cela qu'il faut connaître avec certitude l'échéance;
- Ne permet pas de bénéficier d'une évolution favorable des cours ;
- Risque de change qui subsiste sur les intérêts post comptés qui sont à payer en devises.

La couverture à terme :

C'est une des techniques les plus utilisées par les entreprises par sa simplicité d'emploi. Le change à terme permet de fixer aujourd'hui un cours d'achat ou de vente de devises pour une livraison à une date future et prédéterminée.

AVANTAGES INCONVENIENTS

- Garanti du cours dès la couverture ;
- Souplesse d'utilisation ;

- Moins de gestion administrative.
- Perte du bénéfice d'une évolution favorable du cours de change;
- Caractère irrévocable de l'engagement ;
- Pas de négociation possible du cours qui est défini par les banques ;
- Difficultés si non paiement ou retard de paiement de la part de l'acheteur.

L'avance en devises et la couverture sur le marché à terme sont deux produits bancaires. Il existe aussi une assurance pour se prémunir du risque de change.

L'assurance COFACE : la police Change Négociation

La police d'assurance proposée par la Coface qui agit pour le compte de l'Etat permet de couvrir les opérations d'exportation dès la période d'offre. L'exportateur et sa compagnie d'assurance vont définir dans le contrat d'assurance un chiffre d'affaires prévisionnel pour une période et une devise pour que l'assureur puisse fixer le montant de la prime d'assurance et le cours garanti. Selon la police souscrite, l'entreprise peut bénéficier d'un gain de change. Mais souscrire à ce type d'assurance représente un coût élevé. Elle est le plus souvent réservée à des courants d'affaires importants.

10. Se protéger à l'international

PROTEGER SON IMAGE, SES PRODUITS

Les créations des entreprises peuvent être déclarées afin de délivrer un droit de propriété, un droit d'exploitation et un droit d'action en justice. Cette protection devient de plus en plus obligatoire avec l'inondation sur le marché de copies venant des pays notamment asiatiques.

Avant toutes choses, une des premières possibilités pour protéger ses produits serait de garder le secret mais cela représente un coût non-négligeable notamment de défense juridique mais aussi puisqu'il faudrait former le personnel, mettre en place un système de protection voire arrêter la chaîne de production en cas de suspicions. De plus, il faudrait que l'entreprise, elle-même, s'assure qu'elle ne soit pas « contrefacteur » et pour cela adopter une démarche de veille. Il serait donc préférable pour l'entreprise de recourir à des techniques de protection plus formalisées présentées ci-dessous.

Propriété industrielle

Elle s'applique sur la marque, le brevet, les dessins et les modèles.

La marque :

La marque est le signe distinctif qui permet la différenciation entre les produits et les concurrents. Cela peut être un mot, un logo, une forme...

Afin de la déposer, elle se doit d'être distinctive, inventée, non contraire aux bonnes mœurs, non réceptive et disponible après vérification avec les recherches d'antériorités. Il est possible de renouveler la protection tous les 10 ans après paiement correspondant à un droit d'enregistrement.

Il faut faire appel à l'INPI (cf. 4.1. Le dispositif public) en France, à l'OHMI pour une protection étendue dans les 27 pays de la communauté européenne et à l'OMPI ou l'INPI pour utiliser le système de Madrid et bénéficier d'une protection internationale qui s'appliquera à chaque pays.

Le brevet

Le brevet est une invention nouvelle qui est susceptible d'une application industrielle et avoir un caractère inventif (le crayon gomme par exemple).

La protection est valable 20 ans en contrepartie d'un paiement annuel d'une redevance avant de tomber dans le domaine public.

Le dépôt national à lieu auprès de l'INPI, le brevet européen est délivré par l'OHMI pour 32 pays selon la convention de Munich et le brevet international suit la convention de Paris avec 160 pays en fonction du doit de chacun mais avec des démarches facilitées.

Dessins et modèles

Il est également possible de protéger les dessins et les modèles correspondant à la forme ou au design d'un objet. C'est une innovation esthétique.

Propriété littéraire et artistique

Les droits d'auteur permettent une protection des œuvres de l'esprit telle que les livres, la musique, le cinéma ou les logiciels.

Effets de la protection

Cette protection permet un monopole d'exploitation, son exploitation commerciale afin de vendre ou louer un droit dessus à l'image des produits sous licence, la possibilité d'agir en contrefaçon afin de créer une saisie, stopper la fabrication des copies, demander une réparation du préjudice et se protéger contre les actions en concurrence déloyale contraire à la loyauté des affaires.

PROTEGER SES DEMARCHES A L'EXPORTATION

L'assurance prospection

Elle permet d'assurer contre le risque d'échec commercial, d'insuccès après une action de prospection à l'étranger. Elle est gérée par la COFACE (Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur) pour le compte de l'Etat qui verse des indemnités tant que la marge provenant des ventes ne compense pas le montant des frais consentit pour l'opération.

Concrètement, c'est une indemnité pouvant atteindre 65 % des dépenses globales de prospection et un parrainage à l'égard de la banque qui consent un crédit à un taux préférentiel couvrant l'intégralité des dépenses de prospection.

Il en existe trois formules:

- Assurance foire pour couvrir les dépenses liées à une manifestation commerciale hors CEE;
- Assurance prospection normale pour les actions ciblées et de longue durée;
- Assurance prospection simplifiée pour les exportateurs moins expérimentés qui se lancent dans une prospection globale.

L'assurance-crédit

Comment limiter les risques de non-paiement de la part des acheteurs lors d'exportations ?

Afin de s'assurer contre les risques de non-paiement des acheteurs étrangers privés ou publics qui ont un crédit, il est possible de souscrire à une assurance-crédit. Cette assurance couvre le vendeur si l'acheteur est insolvable (risque commercial) ou si les problèmes

politiques ou économiques du pays mènent à un non-paiement (risque politique). Ce recours permet d'être largement indemnisé en cas d'impayé.

En cas de non-paiement la compagnie d'assurance s'engage à verser une indemnité variable selon le choix du contrat : l'indemnisation peut aller jusqu'à 90 % du montant de l'exportation.

Le coût de l'assurance-crédit est proportionnel au risque. Les risques seront analysés afin de proposer un prix.

Il convient de faire appel à un courtier pour trouver la meilleure solution à l'international. Les principales compagnies d'assurance-crédit sont Euler, Hermes, Coface et Atradius. Les entreprises françaises privilégient le recours à la Coface car elle propose des solutions pour le compte de l'Etat.

L'assurance change

L'assurance change permet aux entreprises de facturer en devises sans risque de perte de change. Les exportateurs sont couverts sur la base du cours garanti jusqu'aux paiements.

Certaines garanties donnent même la possibilité de récupérer une partie du bénéfice de change (*Cf. 9. Gestion du risque de change*).

11. Le sourcing international

Raisonner à l'international pour une entreprise ne consiste pas seulement à exporter bien que le dispositif d'appui au développement à l'étranger soit consacré aux opérations à l'export. Il consiste également à internationaliser ses achats dans un intérêt stratégique revêtit par la fonction Achat. En effet, plusieurs objectifs sont assignés à cette fonction :

- Obtenir les meilleurs prix à l'achat, une meilleure qualité des marchandises achetées;
- Assurer une bonne maîtrise des délais et la sécurisation des approvisionnements;
- La mise en place et la gestion d'une veille technologique;
- Assurer la compétitivité prix et hors prix ;
- Se positionner face à la concurrence ;

- Entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs au travers de contrats gagnantsgagnants. Pour cela une entreprise ne va pas se limiter à chercher ses fournisseurs sur le marché national. Grâce à la baisse des barrières tarifaires, la libéralisation des économies et le développement des transports internationaux, l'entreprise va mettre en concurrence les fournisseurs au niveau international pour obtenir la meilleure offre possible.

Les critères d'internationalisation des achats peuvent être le coût, la qualité, la disponibilité des produits, la sécurité des approvisionnements ou encore le bénéfice d'une technologie ou d'un savoir-faire étranger.

Toutefois, l'achat international est contraignant et plus compliqué car l'entreprise acheteuse devra alors gérer les délais, des formalités administratives liées notamment au transport et à la logistique mais aussi le paiement (techniques de paiement, gestion du risque de change). L'entreprise devra aussi surmonter des barrières linguistiques et culturelles.

METHODES DE SOURCING

Les entreprises disposent de plusieurs sources d'information spécifiques à l'achat international :

• Les annuaires professionnels : ils répertorient des entreprises par secteur d'activité et selon la localisation géographique.

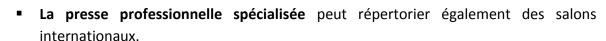
www.kompass.com
www.europages.fr
www.pagesjaunes.fr/plusdeservices/annuairedumonde/index.do

Les organismes d'aide: ce sont les organisations présentées précédemment qui accompagnent les entreprises dans leur démarche à l'international en leur mettant à disposition des informations sectorielles et sur les entreprises.

www.dgtpe.fr www.tresor.economie.gouv.fr www.uccife.org www.entreprises.ccip.fr

 Les catalogues des salons qui recensent les évènements annuels et les entreprises exposantes ce qui pourrait intéresser les acheteurs internationaux

www.eventseye.com www.salons-online.com www.salonseurope.ccip.fr www.allconferences.com www.expocentral.com



Le Moci : www.lemoci.com

Classe Export : <u>www.classe-export.com</u> CCI International : <u>www.actu-cci.com</u>

■ Les cabinets de renseignements commerciaux peuvent aussi fournir des informations personnalisées aux acheteurs.

C'est aujourd'hui par **l'e-sourcing** que les entreprises recherchent des sources d'approvisionnement. L'utilisation d'Internet permet de gagner du temps tout en optimisant les coûts.

- Les plateformes électroniques constituent une des nouvelles méthodes de sourcing les plus répandues. Il s'agit d'un site internet spécialisé dans un secteur d'activité et qui va permettre une rencontre entre fournisseurs et acheteurs.
 - C'est par exemple le site <u>Alibaba.com</u> qui est une place de marché publique généraliste. Ce genre de plateforme publique regroupe tous les types de produits et est accessible aux acheteurs et fournisseurs qu'une fois les formalités d'inscription accomplies;
 - o En revanche, **les places de marché privées** regroupent, elles, un nombre limité de fournisseurs sélectionnés par une seule entreprise acheteuse qui gère la plateforme. L'intérêt de ce genre de plateforme est d'augmenter la pression concurrentielle (ex : la plateforme privée de L'Oréal).
- Les enchères en ligne sont aussi de plus en plus exploitées par les acheteurs internationaux. On en distingue de deux types :
 - Les enchères classiques où c'est le système de surenchère qui domine où les acheteurs enchérissent. Ce système est peu adapté au commerce international;
 - Les enchères inversées : ce sont là les fournisseurs qui vont proposer leur meilleur prix en « sous-enchérissant » sur une durée limitée.

CHOIX DES FOURNISSEURS POTENTIELS

Après avoir identifié les fournisseurs, l'acheteur doit effectuer une présélection selon différents critères :

- Le pays du fournisseur : évaluer la situation du pays permet de s'assurer qu'on aura la marchandise en temps et en heure :
 - Risque pays et risque de change;
 - Image du pays et sa capacité à répondre aux normes ;
 - Situation géographique (UE / pays tiers);
 - Gestion de la logistique et des formalités douanières ;
 - o Barrières tarifaires et non tarifaires ;
 - o Proximité culturelle et la maîtrise des langues pour l'aspect de la négociation.

■ Le fournisseur lui-même :

- Sa notoriété (références clients, ancienneté, positionnement, certification);
- Aspects plus techniques : gammes commercialisées, certifications obtenues, effectif et qualification du personnel ;
- Sa solvabilité c'est-à-dire sa situation financière et sa capacité à faire face ou à honorer ses dettes.

L'acheteur international lui-même :

- Sa capacité à gérer un achat à l'international;
- Ses connaissances en matière de techniques du commerce international, de logistique et de langue.

EVALUATION DES FOURNISSEURS SELECTIONNES

Une fois les fournisseurs potentiels présélectionnés, il faut les évaluer une seconde fois dans leur capacité à répondre à la demande de l'entreprise importatrice. Pour cela, l'acheteur va contacter les fournisseurs et leur fournir son cahier des charges définissant avec précision ses attentes en termes de produits ou de services. Ce cahier des charges va comprendre :

- La présentation de l'entreprise ;
- Les références du cahier des charges qui permettent de l'identifier (date d'émission, n° d'émission...);
- L'objet du cahier des charges : les besoins, les quantités ;
- La description technique détaillée du produit avec sa dénomination, ses composants, sa dimension, son poids, sa couleur, son emballage, la qualité attendue et le respect des normes réglementaires;
- La description de l'utilisation du produit ;
- Les modalités de communication des offres des fournisseurs ;
- La date limite de réception des offres ;
- Les modalités d'attribution du marché en précisant si on accorde plus d'importance au prix, à la qualité, aux délais de livraison...

Ce cahier des charges peut inclure aussi les conditions commerciales attendues comme l'incoterm, le transport, les conditions de paiement, ou encore le prix.

Les offres vont ensuite être évaluées selon là encore certains critères :

- Le produit : respecte-t-il la demande ? l'acheteur peut réaliser des tests pour s'assurer de la fiabilité du produit ;
- **Le coût** : il s'agit du coût d'achat de l'opération ;

- Les conditions de vente selon l'incoterm proposé;
- Les conditions de paiement (monnaie, technique et instrument de paiement, délai ou non de paiement) ;
- **Les conditions de livraison** en s'attardant plus sur les délais ou encore le type de transport proposé ;
- **L'approvisionnement** : le fournisseur est-il réactif ? on évalue cela notamment par l'aspect géographique du pays ou encore l'ancienneté ou non de la relation ;
- **Le fournisseur** (notoriété, image, référence client...);
- Les certifications : normes ISO, contrôle qualité...;
- Autres services : SAV, garantie, maintenance, formation...

Ainsi, une fois le fournisseur répondant le mieux à nos attentes choisi, la négociation achat peut commencer, l'enjeu pour l'acheteur étant d'acheter à des conditions plus favorables que celles de ses concurrents de manière à assurer sa compétitivité. Il vaut mieux privilégier une relation « gagnant-gagnant » pour entretenir une relation durable tout en intégrant la dimension interculturelle dans la négociation.

12. Comment survivre une fois internationalisée?

Après avoir osé faire le pas de la démarche vers l'export il faut savoir survivre à l'international grâce à des outils très utiles.

TECHNOLOGIES COMPETITIVES

Le fait de proposer des technologies très compétitives est la meilleure façon de durer sur les marchés étrangers. Se placer en tant qu'entreprise dominante dans la qualité de ses produits sur l'ensemble du marché est un bénéfice à mettre en avant pour réaliser de plus en plus de ventes à l'export. Les ressources nécessaires pour assurer ces technologies compétitives correspondent à un fort investissement dans la Recherche et Développement.

Ainsi en France, l'exemple de grands industriels tels qu'Airbus, Alstom ou Areva est un bon exemple de compétitivité extrême. Cependant toutes les entreprises n'ont pas la chance d'être de gros groupe et les PME se retrouvent dans une autre problématique qui nécessite d'autres aides pour faciliter l'export.

INNOVATION

Mais il ne faut pas oublier que l'outil d'aide à l'export le plus performant reste l'innovation. Il faut sans cesse proposer un produit ou service nouveau à forte valeur ajoutée. L'innovation perpétuelle est un moyen sûr de gagner des parts de marché et donc de tenter de fidéliser une nouvelle clientèle.

C'est l'un des moyens d'acquérir un avantage compétitif qui répond aux besoins du marché et à la stratégie d'entreprise. Cela permet d'être plus efficient, de créer de nouveaux produits ou des moyens d'y accéder. Le but est donc de transformer les produits de ses concurrents en produit obsolète à cause de son arrivée et donc proposer un monopole temporaire qui peut permettre de convaincre une large tranche de la population.

VEILLE CONCURRENTIELLE

Il faut également ne pas négliger le besoin d'information sur la situation du marché et donc veiller à surveiller la concurrence à l'international pour connaître si d'autres pays réussissent à concurrencer notre savoir-faire. Un manque de vision sur l'ensemble du marché est nuisible à bon développement car le danger peut venir de n'importe quel pays. S'attendre et prévoir le développement prochain de la concurrence c'est pouvoir anticiper les besoins de l'entreprise pour rester compétitif.

L'exemple le plus marquant est la récente émergence de nombreux pays dans le textile qui avait gagné en compétitivité du fait de bas coûts pratiqués. Des pays émergents qui ont gagnés en qualification de la main d'œuvre et qui ont investis en recherche et développement pour être aujourd'hui en concurrence directe sur des produits avec un véritable savoir-faire.

SURVEILLER LES BESOINS DES CONSOMMATEURS

Une attention particulière à l'évolution des besoins et des attentes des consommateurs est essentielle pour ne pas manquer un virage technologique ou la modification d'un mouvement de mode qui pourrait influer sur l'évolution des ventes de l'entreprise dans certaines régions du globe.

AIDES

Nous avons vu précédemment dans la partie 4. Les aides et les dispositifs de soutien à l'exportation.

A titre de rappel, il existe les missions économiques mises en place par l'Etat permettant d'identifier les prospects et les partenaires potentiels, d'organiser la prospection, de s'informer sur les conditions d'accès au marché ou encore d'en savoir plus sur l'implantation locale...

Les entreprises ont également des aides des chambres de commerce à l'international qui offrent les solutions les plus adaptées à chaque étape de l'internationalisation de l'entreprise

Enfin les crédits assurance-export font aussi partie des aides mises à la disposition pour optimiser une démarche à l'export en protégeant les entreprises et leur montage financier quel que soit leur taille. Ils permettent une protection contre les risques d'interruptions de marché et/ou de non-paiement. Les assureurs proposent également leur expertise aux entreprises et peuvent les indemnisent en cas de sinistre.

Conclusion

Les entreprises sont nombreuses à se lancer sur le marché international parce qu'elles sont conscientes que dépasser les frontières peut leur permettre de se développer en profitant des opportunités d'un nouveau marché.

Mais raisonner à l'international ne s'improvise pas et les entreprises vont devoir s'organiser pour réussir leur intégration sur les marchés étrangers.

S'implanter à l'international constitue donc un long processus où il faut prendre en compte un grand nombre de facteurs pour se faire une place auprès des consommateurs étrangers et par rapport à la concurrence.

On pourrait croire que le plus dur est derrière les entreprises quand elles sont parvenues à se positionner sur le marché international mais, au contraire, elles vont devoir tout mettre en œuvre pour se protéger et conserver leurs positions.

Heureusement, il existe des aides et des dispositifs pour soutenir et favoriser l'exportation.

Nous concluons ce dossier sur un autre qui pourrait intéresser les PME à l'exportation, celui établi par les Echos grâce à des témoignages :

« PME : comment devenir un champion de l'export »

http://entrepreneur.lesechos.fr/entreprise/developpement/dossiers/PME comment deven ir un champion de l export/pme-comment-devenir-un-champion-de-l-export-112020.php

SOMMAIRE:

- > PME : comment devenir un champion de l'export
- > Les secrets de ces entrepreneurs qui s'imposent à l'international
- > Miser sur le made in France
- > Voyager pour trouver l'inspiration
- > Accompagner les grands comptes à l'international
- > Localiser la production et sécuriser les approvisionnements
- > Travailler sur la veille et le lobbying
- > Renforcer les fonds propres
- > Rester maître de son projet
- > Les PME vont chercher la croissance toujours plus loin
- > L'entrepreneur, ambassadeur de sa société
- > « L'export est un combat pour lequel il faut s'entourer »
- > Les bons conseils pour réussir ses premiers pas à l'étranger
- > Recruter un VIE pour explorer le marché
- > Comment décrocher des aides publiques à l'exportation
- > Confier le travail à un cabinet spécialisé
- > Ne pas supporter seul le coût des opérations
- > Internationaliser son recrutement
- > Créer sa structure en oubliant ses réflexes français