

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de Master en
Sciences commerciales

SPECIALITE : FINANCE ET COMMERCE INTERNATIONAL

Thème :

L'exportation et la chaîne logistique
internationale

Présenté par :

MELIANI Katia

MEGHOUFEL Maïssa Feriel

Membre du jury :

Président: Mr OUALIKEN Selim

Examineur : Mr ABIDI Mohamed

Rapporteur : Mr ACHIR Mohamed

Encadreur :

Mr ACHIR .M

Promotion 2019/2020

A nos parents

A tous ceux qui nous sont chers

Remerciements

A nos chers parents,

Que nulle dédicace ne puisse exprimer ce que nous leurs devons, pour leur bienveillance, leur affection et leur soutien... Trésors de bonté, de générosité et de tendresse, en témoignage de notre profond amour et notre grande reconnaissance

« Que Dieu vous garde ».

A notre encadreur,

Toute notre gratitude est adressée à notre encadreur M. Mohamed ACHIR qui nous a soutenus, et encouragés par des orientations et conseils riches de bon sens.

Ainsi que les membres du jury Mr ABIDI et Mr OUALIKENE

A nos chers frères et sœurs,

En témoignage de nos sincères reconnaissances pour les efforts qu'ils ont consenti pour l'accomplissement de nos études.

Nous leurs dédions ce modeste travail en témoignage de Notre grand amour et notre gratitude infinie

KATIA MELIANI

MEGHOUFEL MAISSA FERIEL

Sommaire

Introduction générale.....

Chapitre1 : cadre conceptuel de l'organisation de la chaine logistique.

Section 1 : présentation de la logistique

Section 2 : présentation de la chaine
logistique et de la chaine de valeur

Chapitre 2 : l'exportation et la chaine logistique internationale.

Section 1 : la chaine logistique internationale

Section 2 : l'exportation et la stratégie d'internationalisation des entreprises....

Chapitre 3 : cas d'étude de la chaine de valeur du groupe SPA.

Section 1 : diagnostique de l'identité de l'entreprise.....

Section 2 : Analyse de la Chaine De Valeur (CDN) et Facteurs clés de Succès
(FCS).

Conclusion générale

Bibliographie

Liste d'abréviations

Avant J-C	Avant Jésus Christ
ERP	Entreprise Resource Planning
FOB	Free en Bord
FAS	Free Alongside Ship
FCA	Free Carrier Franco transporteur
CFR	Cost and Frieght
CIP	Carriage and Insurance Pied To
CIF	Cost Insurance and Freight
DAF	Delivered At Frontier
DDP	Delivered Duty Paid to
DDU	Delivered Duty Unpaid
DES	Delivered Ex Ship
DEQ	Delivered Ex Quay
ISO	Organisation international de normalisation
L'IATA	International Air Transport Assoiation
L'ATAF	Association des transporteurs aériens de la zone franc
ULD	Unit Load Device
BAF	Bunker Ajustement Factor
CAF	Currency Ajustement Factor
CSC	Container Service Charge
IDE	Investissement Direct a l'Etranger
SWIFT	Society For Worldwide Interbank Financial Telecommunication
PME	Petite ou moyenne entreprise
CDN	Chaine de valeur
FCS	Facteurs clés de succès

Introduction générale

Aujourd'hui l'entreprise est vue comme un ensemble de processus clés, les différents flux gérés par ce métier sont regroupés sous ce qu'on appelle la chaîne logistique.

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise, car elle regroupe l'ensemble des activités en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, à un lieu où le besoin existe, et garantissant une gestion optimale de la combinaison «quantités, délais, et coûts». Mais elle ne se limite pas qu'à l'organisation des transports, de matières premières et marchandises, il s'agit en fait de technique de contrôle de gestion, des flux de matières premières et de produit depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation.

Au fil des années, la logistique est devenue une discipline à part entière du management. Et ce, grâce en partie à son fort potentiel pour apporter des améliorations significatives aux processus et à l'organisation des entreprises. Améliorations qui se traduisent en économies de temps, de coûts de ressources.

Cependant, la logistique reste un domaine d'experts. De par sa technicité, sa rapide évolution et sa connexion directe avec les notions de production, de systèmes d'information et d'organisation.

La logistique internationale constitue un enjeu majeur des économies, soucieuse d'assurer une efficacité économique des entreprises en atteignant les objectifs de la croissance économique. S'agissant de la logistique internationale, nous pouvons dire que celle-ci renferme plusieurs maillons dont on peut citer : la douane, le transport, les emballages, les assurances...etc.

Lorsqu'une marchandise est exportée d'un pays à un autre, le principal souci de l'exportateur est que la marchandise en question arrive à bon port sans dégradation, sans blocage lié à la réglementation de chaque pays traversé, dans les délais et selon le coût estimé.

Introduction générale

L'intégration de la chaîne de valeur est une stratégie qui vise non seulement une réduction des frais globaux, permettant une position plus concurrentielle à toutes les différentes parties de la chaîne de valeur entière, mais qui vise aussi une optimisation de la satisfaction du client final par une plus grande adaptabilité des systèmes de production et de distribution, résultant en une plus grande fidélité du clientèle.

Des collaborations, ou des partenariats globaux, entre tous les fournisseurs, producteurs et distributeurs de la chaîne de valeur, au niveau de l'innovation, au niveau de la réduction des stocks et de l'harmonisation des stratégies, et une intégration avancée des différents systèmes d'information dans la chaîne de valeur sont considérés d'importants processus pour arriver à ces buts.

Les entreprises aujourd'hui se trouvent confrontés à plusieurs contraintes quand au choix des outils logistiques (transport, emballage, assurances... etc.) et plus adapté à leurs exigences en métiers d'optimisation.

C'est pourquoi, nous nous interrogeons dans ce présent travail sur l'identification des paramètres qui ralentissant le processus de la chaîne logistique internationale. Ce qui nous induit a posé notre problématique de recherche :

Quel est l'impact de la logistique sur les exportations?

La repense à cette question centrale, nous amène, à l'effet, de rendre notre travail plus simplifié a soulevé d'autres interrogations subsidiaires suivantes :

- Est-ce que la logistique est une fonction essentielle pour les entreprises ?
- Quel est la place de la logistique a travers les exportations ?

Pour la réalisation de notre travail, nous avons axé nos recherches sur la consultation des divers ouvrages, des sites internet ainsi que quelques mémoires de fin d'étude.

Introduction générale

Trois chapitres structurent ce mémoire, le premier chapitre porte des généralités sur l'organisation de la chaîne logistique, le second élabore la chaîne logistique dans le commerce internationale et les exportations ; et enfin le dernier chapitre pratique ; nous n'avons pas pu effectuer un stage pratique au sein d'une entreprise à cause de la situation sanitaire actuelle mais nous avons quand même fait un rapport d'activité sur la chaîne de valeur d'un groupe automobile.

Introduction

L'utilisation du mot « logistique » est devenue de plus en plus fréquente au fil des ans tandis que sa signification s'élargissait, sortant du domaine militaire pour devenir un mot clef du management des entreprises¹.

La logistique est en effet une des fonctions majeures des systèmes modernes de production et de distribution et aussi responsable de l'approvisionnement des troupes afin qu'elles conservent leurs capacités opérationnelles dans la durée. Les deux métiers de base de la logistique sont donc la gestion des stocks de marchandises et d'armes puis leur transport². Ceci explique que la logistique moderne soit née chez les transporteurs et chez les grossistes. Cependant, avant de l'aborder dans son aspect moderne, il convient tout d'abord de ressortir ses origines à travers ce chapitre.

Section 01 : présentation de la logistique

Au sein de l'entreprise, la logistique constitue l'ensemble des organisations, méthodes et techniques de gestion des flux de matières premières et de produits finis. Plus concrètement, la logistique implique de disposer des moyens et ressources nécessaires au moment opportun et à l'endroit propice, c'est-à-dire, là où il faut, quand il le faut.

Dans cette section nous allons présenter quelques définitions et concepts relatifs à la logistique et de la chaîne logistique ainsi que les activités et les enjeux de cette dernière.

1.1. Historique

Il faut remonter à 1958 pour retrouver l'origine du terme supply chain, lorsque Jay Wright Forrester écrivait : « le management est à la frontière d'un changement majeur en comprenant comment le succès des sociétés industrielles dépend de l'interaction entre les flux d'information, de produits, d'argent, de main-d'œuvre et de biens d'équipement »³.

Le terme supply chain apparaîtra vingt-quatre années plus tard, en 1982, dans un article d'Olivier et Webber : « supply-chain : logistics catches up with strategy ».

¹<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000199.pdf> consulté le 23/10/2020 à 13h:40

² Définition et explication de la logistique : thecno-science.net consulté le 23/10/2020 à 15h :30

³ Remy le MOIGNE, Supply Chain management, édition DUNOD, p8-20

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

Si le terme supply chain n'est apparu qu'en 1982, les hommes ont sans nul doute été conduits à gérer des chaînes logistiques dès qu'ils se mirent à faire du commerce ou la guerre.

A- La logistique des armées

La logistique militaire a pour rôle de gérer l'approvisionnement des forces armées et la maintenance des équipements comme les armes et les munitions.

➤ Les convois de ravitaillement

Le problème de l'approvisionnement en vivres et en équipements ne se posait pas aux premières armées. Les armées étaient en effet équipées de façon rudimentaire et vivaient du pillage des régions traversées. Plus tard cependant, les équipements se sophistiquèrent (munitions, chariots...).

En pillant les régions rencontrées, les armées devaient se disperser sur de grandes distances et se déplaçaient lentement, perdant ainsi en efficacité. Très vite le problème de l'approvisionnement des troupes se posa.

700 ans avant J-C, les armées assyriennes étaient équipées de lances en fer, d'armures et de chariots. Comme moyens de transport, elles utilisaient des chevaux, des chameaux, des mules ou encore des bœufs. Les forces armées étaient suivies par des convois d'équipements et de vivres.

➤ La spécialisation de la logistique

Au IV^e siècle avant J-C, parce que la vitesse des armées était souvent limitée par celle des convois de vivres et d'équipements, Alexandre Le Grand mit fin aux troupes qui regroupaient à la fois les combattants et les hommes en charge de l'approvisionnement. Il réduisit au minimum le transport des vivres et équipements qui accompagnaient les troupes armées. Parallèlement il faisait précéder le mouvement de ses armées par la mise en place de dépôts avancés de vivres et de fourrage. Il fit également un usage intensif du transport maritime. Ainsi organisées ses armées étaient beaucoup plus mobiles et il put effectuer l'une des plus longues marches, plus de 18000 km en 8 ans, allant de l'Égypte jusqu'en Inde en traversant la Perse.

À la même époque le général chinois Sun Tzu mit en évidence, dans son livre l'Art de la guerre, l'importance des moyens logistiques pour assurer la victoire d'une armée.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

Au mois de mai de l'année 21 avant J-C, Hannibal conduisit une armée de 40 000 hommes, de milliers de chevaux et de 38 éléphants de l'Espagne à l'Italie en traversant les Pyrénées et les Alpes. Cette marche qui semblait impossible à l'époque, démontra l'importance de la planification et de la préparation même si seule la moitié des troupes atteignit l'Italie

Du I^{er} siècle avant J-C, au II^e siècle après J-C, les romains développèrent un réseau de route qui permit à leurs armées de se déplacer rapidement et de répondre sans délai aux attaques ennemies. Plus tard ce réseau fut même étendu aux territoires frontaliers

A partir du XI^e siècle, les premières croisades souffrèrent beaucoup du manque de préparation logistique. Traversant des pays hostiles et arides, plusieurs armées de croisés furent décimées par manque de vivres. Pour résoudre ce problème d'approvisionnement, Richard Cœur de Lion fit transporter les vivres par des navires qui suivaient les armées qui longeaient les côtes.

Au XIII^e siècle, les armées mongoles s'organisèrent pour être le plus autonome possible. Les combattants étaient équipés d'hameçons pour la pêche et transportaient avec eux une ration de vivres à base de viandes séchées. Chaque guerrier était accompagné de plusieurs chevaux, pouvant ainsi supporter de longues compagnes. Les troupes étaient également accompagnées de chariots qui transportaient de grandes quantités de flèches.

➤ Les transports

En 1870, la guerre entre la France et la Prusse fut témoin de la première utilisation du chemin de fer à des fins militaires. Le terrain fut utilisé pour approvisionner les armées à partir de bases arrière de plus en plus lointaines.

A partir de 1917, l'automobile et le camion offrirent une alternative beaucoup plus flexible au train. En France, le carburant devenant une ressource sensible, le service des essences fut créé.

Le 6 juin 1944 fut entreprise la plus grande opération logistique de débarquement : 3 million de soldats traversèrent la Manche pour débarquer en Normandie le jour J et les semaines suivantes. Les alliés mirent en place deux ports artificiels, un oléoduc sous marin et des navires pour organiser la logistique de ravitaillement en armements lourds, en munitions

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

ou encore carburant. Deux années avaient été nécessaires pour préparer ce débarquement en novembre 1943, plus de 560 hommes étaient dédiés à la planification de cette opération qui se déroulait à des milliers de kilomètres des bases de l'armée des Etats-Unis.

B- Le développement des échanges

➤ **Les premiers échanges**

6000 ans avant J-C, les tribus de Mésopotamie mirent en place un système de troc pour échanger leurs biens (vaches, poules..). Pour faciliter le commerce, les sociétés anciennes utilisaient des produits d'échanges dont la valeur était reconnue. Les îles du Pacifique utilisaient des coquillages, les sociétés de l'Arctique des fourrures, les Romains du sel. L'Egypte ancienne fut l'une des premières sociétés à utiliser du métal précieux. Les métaux précieux s'imposèrent progressivement comme un moyen d'échange privilégié. Dans les années 640 avant J-C, un peuple d'Asie Mineure, les Lydiens, utilisa les premières pièces faites d'un alliage d'or et d'argent. Un siècle plus tard, le roi des Lydiens, Crésus, introduisit les premières pièces en or.

Dans les années 3000 avant J-C, les Phéniciens, peuple de commerçant et de marins, quittèrent l'étroit territoire de la Phénicie, qui correspond à l'actuel Liban, pour fonder de nombreux comptoirs en bordure de la Méditerranée : en Afrique du Nord (Carthage, Tripoli), sur la péninsule Ibérique (Cadix) ; en Sardaigne, à Chypre ou encore à Malte. Leurs navires sillonnaient la Méditerranée et transportaient vin, huile, blé, orge, minerais de cuivre, d'argent et d'étain, bois de cèdre, pierres précieuses. Ils utilisaient des amphores comme contenant.

➤ **Le transport terrestre**

En 139 avant J-C, l'empereur chinois Wudi de la dynastie des Han envoya un ambassadeur, Zhan Qian, à l'Ouest pour préparer des alliances contre les ennemis héréditaires des Chinois, les Xiongnu. Zhang Qian fut capturé par ces derniers mais s'échappa treize ans plus tard et retourna en Chine. Il conduisit une seconde expédition en 119 avant J-C. qui ouvrit la voie aux futures ambassades et marchands. Cette voie fut reliée à d'autres pour former un réseau de communication reliant l'Orient à l'Occident : la route de la soie pour transporter de la soie mais également des épices, des pierres et métaux précieux, des étoffes de laine ou de lin.

➤ Le développement des échanges maritimes

Vers le milieu du XII siècle, les commerçants des villes de Hambourg et de Lubeck s'associèrent pour rendre le commerce maritime dans la Baltique plus sûr et lutter contre la piraterie.

Ils furent rejoints par les commerçants de nombreuses autres villes pour former en 1358 la Ligue Hanséatique, qui devient une puissance commerciale et politique dans toute l'Europe du Nord.

De 1212 à 1214, la République de Venise prit part à la quatrième croisade et mit à la disposition des croisés ses navires. Elle s'appuya sur une importante force maritime. Ses navires étaient fabriqués dans l'Arsenal.

L'Arsenal, construit en 1104, était le plus vaste complexe industriel médiéval. Il regroupe des stocks, des entrepôts pour les équipements, et des ateliers. Les navires étaient fabriqués sur une chaîne de production en suivant un parcours au cours duquel ils recevaient les mats, les armes, les rames, les ancres et enfin la cargaison.

Parce que la route de la soie était longue et dangereuse, les Européens recherchèrent une route maritime pour atteindre l'Orient. Le Portugal organisa des explorations maritimes pour atteindre les Indes. Etape par étape, les navigateurs portugais contournèrent le continent Africain et ouvrirent des comptoirs. En 1482, Vasco de Gama atteignit les Indes et ouvrit la route

Quelques années plus tôt, le navigateur espagnol Christophe Colomb découvrit l'Amérique et devint ainsi le premier Européen à traverser l'océan Atlantique.

C- Le développement industriel

➤ Les manufactures

En France, jusqu'au XVIII siècle, l'activité industrielle était assurée par de petits ateliers qui abritaient le plus souvent des entreprises familiales. Ces ateliers travaillent essentiellement les denrées alimentaires, le textile et le bois. Colbert décida alors de créer les premières Manufactures, la Manufacture de Beauvais et celle des Gobelins qui réalisèrent des tapisseries ou encore la compagnie des Glaces.

➤ La première révolution industrielle

La première révolution industrielle débuta au XVIII^e siècle au Royaume Uni. Elle vit l'émergence de nouvelles technologies : fourneaux à coke, machines à vapeur, machine à tisser.

En 1709, Abraham Darby parvint à faire fondre du minerai de fer en utilisant du coke. À partir de cette date, le coke remplaça progressivement le charbon de bois dans l'alimentation des fourneaux.

En 1712, la première machine à vapeur fut utilisée dans l'industrie. Le 21 février 1804, la première locomotive à vapeur était mise en marche en Angleterre. La première ligne ferroviaire pour le transport des passagers ouvrit deux années plus tard et relia les villes de Stockton et Darlington.

La première révolution industrielle fut le témoin de l'apparition de secteurs industriels importants comme l'industrie cotonnière, la sidérurgie ou encore la construction de voies ferrées. Elle s'acheva lors de la dépression de la fin du XIX^e siècle.

➤ La seconde révolution industrielle

Elle vit le développement des industries de biens durables (comme véhicules à moteur, les tramways électriques ou les appareils électroménagers), les industries de produits intermédiaires et de biens d'équipements.

Cette époque fut marquée par de nombreuses applications liées à la découverte de l'électricité.

La seconde révolution industrielle prit fin aux environs de la seconde guerre mondiale.

D- L'évolution des chaînes logistiques

➤ La globalisation des chaînes logistiques

Les entreprises industrielles ne regroupaient qu'un nombre limité d'usines qui couvraient un marché local. Les employés de l'entreprise travaillaient souvent sur le site de l'usine. Progressivement, les entreprises industrielles mirent en place des usines dans de nouveaux marchés, pour augmenter leur chiffre d'affaires, ou dans des pays à bas coûts, pour

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

réduire les coûts de productions. A partir des années 1980, elles commencèrent également à consulter des fournisseurs autres que leurs fournisseurs locaux pour, une nouvelles fois, réduire leurs coûts.

➤ La gestion des opérations

Pendant longtemps, les efforts pour améliorer la productivité des entreprises furent concentrés sur la gestion de la production.

A partir de 1970, parallèlement à la troisième révolution industrielle qui vit le développement de l'informatique, ces efforts se portèrent également sur la gestion de l'ensemble des opérations.

➤ L'intégration des fonctions au sein de l'entreprise

En 1993, Michael Hammar et James Champy publièrent *Reengineering the corporation: A Manifesto for business Revolution*. Les entreprises intégrèrent progressivement leurs différentes fonctions. Elles furent aidés en cela par la mise en œuvre de système d'information intégrés couvrant les principales fonctions de l'entreprise (ERP).

➤ La fragmentation des chaînes logistiques

A partir de la fin des années 1980, les entreprises se concentrèrent sur leur cœur de métier et externalisent auprès de fournisseurs une partie de leurs activités. Dans l'industrie automobile par exemple, Ford et General Motors se séparent, en 1999, de leurs activités de fabrication d'équipements automobiles en créant respectivement les sociétés Visteon et Delphi. Durant les années 2000, Boeing vendit la plupart de ses usines qui fabriquaient des systèmes, des câblages ou des éléments structuraux.

➤ La collaboration avec les clients et les fournisseurs

A partir des années 1980, les entreprises initient des actions conjointes avec leurs fournisseurs. L'industrie des produits de consommation est à l'origine de plusieurs initiatives : quick réponse, efficient consumer réponse ou encore collaborative planning, forecasting and replenishment. A partir de la fin des années 1990, le développement des technologies internet facilita la collaboration entre les clients et les fournisseurs.

1.2. Définition de la logistique

La logistique est une fonction transversale de l'entreprise. Elle vient du secteur militaire avec la gestion nécessaire des mouvements massifs des troupes et de leur matériel. Les industriels ont compris, dès le 19ème siècle, l'utilisation de cette fonction puisqu'elle coordonne et harmonise l'organisation des différents services; avec le temps, ses outils ont fortement évolué.

Pour définir la logistique on a Plusieurs définitions qui sont attribuées à ce terme :

- **Par l'association Américaine du marketing en 1948⁴** Cette définition, qui date de 1948, a été faite par le comité des définitions de l'American Marketing Association: « La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation». Comme on peut le constater dans Cette définition, la logistique ne concerne que les activités physiques dans la phase de distribution
- **L'ASLOG⁵ définit la logistique comme** « *l'art et la manière de mettre à disposition un produit donné au bon moment, au bon endroit, au moindre coût et avec la meilleur qualité⁵* ». **d'après cette définition** L'enjeu pour le responsable de l'organisation est donc de satisfaire les attentes et besoins du client tout en optimisant les couts générés par les flux d'information et les flux physiques (notamment les produits).
- **Le comité européen de normalisation propose la définition suivante⁶ :** AFNOR (norme X 50-600) : la logistique est une fonction "dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens".

⁴https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/638621/filename/origine_historique_du_marketing_volle_2011.pdf consulté le 20/09/20 à 18h :00

⁵ <https://www.faq-logistique.com/Logistique.htm> consulté le 20/09/20 à 15h :16

⁶ Barbara lyonnet, marie-pascale senkel, la logistique, édition DUNOD 2015, p35

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

- Ensemble des techniques et des moyens visant à obtenir une gestion optimale des flux de produits, des flux d'individus, des flux financiers et des flux d'informations, en organisant, rationalisant, hiérarchisant, régulant et coordonnant l'ensemble de ces flux de manière à réduire au maximum leur nombre, leur durée et leur coût. Elle est aujourd'hui de plus en plus considérée comme une fonction stratégique transversale de l'entreprise.

On a deux types de flux de logistique :

- Flux logistique interne concernent les flux de production : circulation de matières et composants dans le réseau de fabrication. Ces flux sont constitués par la chaîne des opérations de transformation, d'usinage, de manutention et de stockage intermédiaires.
- Flux logistiques externes concernent : les flux d'approvisionnement ou flux amont (circulation des matières et consommables depuis le magasin du fournisseur jusqu'à magasin de l'entreprise cliente), les flux de distribution ou flux aval (circulation des produits finis ou semis finis de l'entrepôt de l'entreprise jusqu'à ce lui d'une autre entreprise cliente).
- **La logistique internationale** : est un vaste domaine composé de nombreux métiers dont la mission est de faire parvenir dans les meilleurs délais et conditions des marchandises vendues par une entreprise situé dans un pays à un client situé dans autre Etat.

Pour résumer le tous : La logistique est l'intégration de plusieurs activités dans le but de Planifier, de mettre en œuvre et de contrôle un flux efficient de matière première, produit semi Finis et produit finis etc., de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure : Le type de service offert aux clients

- La prévision de la demande
- Les communications liées à la distribution
- Le contrôle des stocks
- La manutention
- Le traitement des commandes
- Le service après vents
- Le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts
- Les achats, l'emballage

- Le traitement des marchandises retournées
- L'organisation des transports
- Le stockage

1.3. L'objectif de la logistique

L'objectif de la logistique⁷ est de livrer le bon produit, au bon moment, au bon endroit et à moindre coût, mais pour cela la structure doit mettre en place, en interne, des moyens fiables et évolutifs afin de satisfaire les besoins de compétitivité de l'entreprise, tout en répondant aux exigences de son marché. Il est outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients. Dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel.

L'objectif de la logistique en entreprise porte à la fois sur du court terme (optimisation des flux physiques quotidiens) et sur du moyen à long terme (mise en place de plans d'actions pour optimiser les paramètres de production et de stockage), elle doit trouver son avantage concurrentiel.

En externe, elle est soumise à la mondialisation des échanges et aux organisations quasi-intégrées, par le biais de la sous-traitance entre autres, qui engendre des modifications dans la gestion des flux physiques comme celle des flux d'information. L'un ne pouvant aller sans l'autre... Cette volonté de rationaliser les flux permet aux entreprises d'améliorer :

- leur gestion de stock, en cherchant perpétuellement à l'amoindrir grâce au calcul des coûts comme le stock minimum, le stock de sécurité, le seuil d'alerte, ou encore le coût de rupture et l'identification des coûts administratifs...
- Leur compétitivité, en optimisant continuellement leur coût d'approvisionnement, leur coût de production, leur coût de distribution.
- La massification de leur flux en se concentrant, ou en livrant sur plateforme, elles aboutissent ainsi à des gains de productivité.
- Leur capacité d'adaptation grâce aux prévisions et à une bonne gestion des flux d'information, d'où l'importance de la planification qui peut être stratégique, c'est à dire à long terme, tactique en plaçant les ressources logistiques face aux objectifs

⁷ Joël SOHIER, La logistique, 3eme édition, édition Vuibert, France, 2003, p 24-25

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

annuels de l'entreprise, ou encore opérationnelle qui gère l'allocation des ressources en fonction des commandes à satisfaire.

- Les échanges entre services : en effet, la communication entre le service commercial et le service logistique est une relation à privilégier car les objectifs des deux sont similaires à fin d'accroître les marges en répondant aux besoins des clients ; seul les moyens et le langage diffèrent.
- Les échanges interentreprises : l'externalisation, grâce à l'utilisation de la sous-traitance, favorise la flexibilité des organisations et la baisse des prix grâce aux gains réalisés par la Supply Chain.

On peut conclure les objectifs de la logistique dans les points suivants:

Meilleure coordination des flux internes et externes;

- Suppression des gaspillages
- Éviter les goulots d'étranglement et tout dysfonctionnement
- Meilleur contrôle global des circuits
- Optimisation des opérations de flux
- Meilleure rentabilité, compétitivité
- Satisfaction des clients
- Réduction des coûts
- Tendre vers les 5 zéros.

1.4. Les activités de la logistique

La logistique d'une manière générale, regroupe l'ensemble des activités mises en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, à un lieu où le besoin existe, et garantissant une gestion optimale La combinaison « quantités, délais et coûts »⁸.

La définition de la logistique prend un sens plus précis suivant le contexte dans lequel elle est déployée. En effet, le champ d'action réel de la fonction logistique n'est pas figé :

Dans une entreprise, la fonction logistique se rattache traditionnellement à l'organisation des opérations de :

⁸ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Fonctions-logistiques.htm> consulté le 02/11/2020 à 18h :07

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

- Emission et/ou traitement des commandes relatives aux besoins en ressources logistiques ;
- Gestion des livraisons dont les activités d'emballage, manutention et transport ;
- Gestion de ressources physiques (parc automobile, magasins, plates-formes d'éclatement...);
- Gestion des mouvements des personnes (plannings de rotation, plannings d'activité...)
- Dans l'industrie, la fonction logistique regroupe toutes les activités précédentes, auxquelles s'ajoutent les opérations de : gestion des données techniques de la production ;
- planification des besoins en composants

Dans les administrations enfin, la fonction logistique regroupe généralement l'ensemble des activités de gestion des ressources physiques (bâtiments, engins divers de travaux et manutention, véhicules de transport). A ces dernières, s'ajoutent les « services généraux » (petites maintenances, entretiens, sécurité...).

Les observations cependant effectuées dans la plupart des organisations révèlent une séparation des activités liées à la logistique en trois groupes :

- Les activités directement rattachées à la production interne des biens et des services (approvisionnement, fabrication, distribution, retours)
- Les activités de gestion des moyens de transport des personnes ou des biens vers l'extérieure de l'entreprise (souvent séparées des précédentes car elles incluent en partie la gestion de la maintenance)
- Les activités indirectes ou activités de soutien (sans un lien direct avec la production, mais nécessaires pour le déploiement des opérations).

1.4.1. La logistique des biens et services

La logistique des biens et services se répartie en :

➤ la logistique d'approvisionnement

Regroupe l'ensemble des activités qui contribuent à l'acquisition des matières ou des services dont a besoin l'entreprise pour son fonctionnement. Elle intègre la détermination des quantités de commande, la recherche des sources d'approvisionnement (fabricants, fournisseurs), les Achats (passation des

commandes), la gestion de la base de donnée « articles », la gestion des magasins et des stocks de matières.

➤ **La logistique des chaînes de fabrication**

Consiste mettre en œuvre les activités de planification des besoins en composants ; gestion des stocks des encours de production et de produits semi-finis ; gestion des données techniques de la production ; ordonnancement et planification de la production ; manutentions entre unités de fabrication.

➤ **la logistique de distribution**

Elle rassemble les activités mises en œuvre pour ravitailler les consommateurs en produits finis. Elle intègre donc : l'administration des ventes (réception des commandes client, engagement sur les délais et planification des livraisons) ; la tenue des stocks et des magasins de produits finis ; la préparation des commandes (prélèvement, conditionnement et emballage, suremballage) ; l'expédition et enfin la gestion des réseaux de distribution (plates-formes de groupage et de dégroupage).

➤ **La logistique de retour ou Reverse Logistics :**

Ici La logistique de retour regroupe donc l'ensemble des activités qui contribuent à ramener vers l'usine (point d'origine) des marchandises récupérées chez le consommateur final.

1.4.2. La logistique du transport

La logistique des transports se décompose en trois principales activités :

▪ **La détermination des réseaux de transport**

Il s'agit d'analyser différents réseaux de transport et de choisir sur la base du coût global, des délais et de la qualité de service, la meilleure offre.

▪ **La planification des transports**

L'activité de planification des transports consiste à prévoir et fixer dans le temps, les quantités, les dates et les lieux d'acheminement des marchandises. Ce qui permet d'effectuer à l'avance les ajustements et équilibrages nécessaires compte tenu de la capacité réelle de transport disponible et du taux de remplissage des véhicules.

▪ La gestion du parc de véhicules

Est une activité essentiellement basée sur la gestion administrative et technique des véhicules de transport. Elle regroupe donc l'ensemble des activités dont le but est de suivre l'utilisation des véhicules et de garantir la disponibilité de ces derniers pour d'éventuels besoins de transport (mise en œuvre des contrôles techniques, mise à jour des documents de bords, suivi des chauffeurs, gestions des stocks de carburant et des pièces de rechanges).

1.4.3. La logistique du soutien

La logistique de soutien consiste à la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités non techniques, indirectement liées à la production des biens et services, mais dont la nécessité est justifiée par leur disposition à faciliter cette production.

On retrouve dans cette catégorie, l'ensemble des activités pilotées par les services généraux de l'entreprise :

- Gestion des activités logistiques en contrat de sous-traitance ;
- Gestion immobilière : location/entretien des bâtiments, villas, locaux de l'entreprise ;
- Gestion du courrier et des prestations de télécommunications

1.5. Enjeux de la logistique pour les entreprises

La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise⁹. La performance, et parfois même la pérennité de l'entreprise dépendent aujourd'hui de la maîtrise du processus logistique stratégique, croissance ou flexibilité sont directement associées à la gestion des flux. L'enjeu ne se résume pas uniquement dans le cadre de l'entreprise, intéresse également son environnement local, national et international.

A- les enjeux pour l'entreprise

Au regard des enjeux, la logistique implique l'intégration de la maîtrise de la circulation des flux dans la stratégie de l'entreprise, il permet aux entreprises d'améliorer:

- **La croissance de l'entreprise:** la stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques (exemple de la stratégie commerciale de la Redoute: 48 H chrono).

⁹Loïc malinge, « La logistique : nouvelle fonction de l'entreprise », cours master 1 LEA université de Lille, France, 2005/2006, p 7

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

- **La maîtrise des coûts:** grâce à une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'après vente. Ainsi la mise en œuvre d'une logistique intégrée chez Bull a permis d'améliorer les délais de livraison, de réduire les taux d'indisponibilité tout en diminuant les coûts.
- **Les possibilités d'externalisation de l'entreprise:** l'analyse logistique permet à l'entreprise de se recentrer sur sa vocation principale en confiant à des spécialistes certaines opérations (exemple de la sous-traitance). La nouvelle donne, c'est aussi l'optimisation des flux de transports
- **La normalisation des produits et des processus de gestion:** l'optimisation des flux implique l'établissement des normes (standardisation de certains composants et produits, normes de coûts...).
- **La diversification de l'entreprise:** la maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ces activités. Exemple Findus est parvenu à élargir son activité de producteur de crème glacée à celle d'industriel du surgelé (pour n'importe quel produit, viandes, poissons, plats cuisinés...) grâce à une parfaite maîtrise technologique de la chaîne du froid.
- **La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise:** grâce à une souplesse obtenue dans la distribution amont et aval, ainsi qu'une meilleure maîtrise de la gestion des transports et du stockage.

A- Les enjeux pour l'environnement de l'entreprise

La logistique influence d'une part sur l'environnement local de l'entreprise c'est à dire le développement régional, infrastructure routière et ferroviaire; et d'autre part sur l'environnement national de l'entreprise (politique des transports, recherche scientifique, progrès technique).

- **Le secteur des transports:** le développement de la logistique génère de profondes mutations et restructurations chez les différents acteurs du secteur des transports qui peuvent être conduits à modifier leurs politiques et les principes de gestion de leurs activités.
- **Le développement régional:** les entreprises, s'implantant plus volontiers dans les régions dotées d'une infrastructure logistique solide, contribuent à leur essor économique et à leur développement.
- **Les politiques économiques :** la prise en compte du rôle croissant de la logistique conduit l'état et les collectivités locales à intensifier leurs interventions :

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

- ✓ amélioration du réseau routier pour désenclaver et dynamiser une région défavorisée;
- ✓ mise en œuvre d'une politique de transports;
- ✓ orientation de la mutation des transports.
- **L'environnement scientifique et technique** : la logistique constitue un élément de la politique scientifique et technique des pays industrialisés.
 - ✓ l'analyse logistique favorise en effet la généralisation de la productique, de la robotique ;
 - ✓ son domaine inclut également la création et la transmission des informations nécessaires à l'optimisation de la gestion des flux ;
 - ✓ le développement de la logistique est donc lié à celui de l'informatique, téléinformatique, télématique

1.6. Le système d'information logistique

En Logistique et plus généralement dans le monde de l'entreprise, le terme système d'information (ou SI) possède les significations suivantes : Un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédures, matériel, logiciel, ...) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons, ou de données codées dans des organisations¹⁰

Selon leur finalité principale, on distingue des systèmes d'information supports d'opérations (traitement de transaction, contrôle de processus industriels, support

D'opérations de bureau et de communication) et des systèmes d'information supports de gestion (aide à la production de rapports, aide à la décision...).

1.6.1. Le rôle de Système d'information logistique (SIL)

Le rôle idéal du système d'information logistique est d'optimiser la chaîne logistique est ça se réalise avec¹¹:

- Modéliser et optimiser un réseau logistique
- Améliorer les schémas de transport existants
- Créer de nouvelles lignes en les intégrant aux lignes existantes
- Mettre en place un suivi (tracing / tracking) de colis et/ou de véhicules
- Rendre le suivi accessible aux clients (Web Access)
- Faciliter la gestion d'entrepôts

¹⁰www.acharkaoui.com/la-logistique/systeme-d-information-logistique consulté le 07/11/2020 à 17h :00

¹¹Nathalie Fabbe-Costes et Pascal Lièvre, Ordres et désordres en logistique, Edition Hermès Sciences publication, p75

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

- Mesurer la productivité d'un entrepôt
- Gérer une quantité importante d'ordres de transport à moindre coût
- Optimiser des tournées de livraison
- Suivre les achats et/ou ventes de prestations logistiques
- Étude des besoins
- Aide à l'établissement de cahier des charges
- Recherche de solutions techniques
- Aide au choix des solutions et des prestataires
- Plan de démarrage d'une nouvelle application (mise en exploitation)

1.6.2 L'importance du système d'information logistique

Généralement, la logistique a été fragmentée et dispersée dans des activités non coordonnées dans les diverses fonctions, chacune ayant ses propres budgets, priorités et systèmes d'évaluation mais avec l'apparence du système d'information. La gestion intégrée de la logistique vise à améliorer l'utilisation des actifs investis dans le transport et l'entreposage et toutes les activités relatives à la logistique, et l'entreprise en général¹².

Section 02 : présentation de la chaîne logistique et la chaîne de valeur

Nos développements précédents insistent sur l'idée que la logistique améliore la satisfaction du consommateur en proposant des délais plus courts, des prix inférieurs, une meilleure qualité ou un service supérieur au client final. Le développement du concept "Chaîne logistique" a donc été motivé par une prise de conscience des industriels que les démarches d'amélioration des performances à l'intérieur de la firme étaient dépendantes des performances de leurs partenaires. En effet, l'amélioration des capacités des fournisseurs se répercute sur la capacité de l'entreprise, et de la même manière la capacité des clients à diffuser l'information aval permet de mieux satisfaire la demande.

2.1 Définition de la chaîne logistique

Nous pouvons citer les définitions suivantes :

- "La chaîne logistique est un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières

¹²Jean-Pierre Breuzard et Daniel Fromentin « Gestion pratique de la chaîne logistique », édition demos, page 115

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

premières en composants puis en produits finis, et de distribution du produit fini vers le client." [Lee et al., 1993]'

- "Une chaîne logistique est un ensemble de deux ou plusieurs entreprises liées par des flux de marchandises, d'informations et financiers." [Tsay et al., 1999]'
- "La chaîne logistique d'un produit fini se définit comme l'ensemble des entreprises qui interviennent dans les processus d'approvisionnement en composants, de fabrication, de distribution et de vente du produit, du premier des fournisseurs au client ultime" [Rota-Franz et al., 2001]'

Dans la chaîne logistique, il existe trois types des flux :

- Flux d'information : représente l'ensemble des transferts ou échanges données entre différentes acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs.
- Flux physique : sont généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux existant parce que qu'il est constitué du mouvement des marchandises transportées eux mêmes transformés depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par divers stades de produits semi-finis. l'organisation d'un réseau logistique, c'est-à-dire les différents sites avec leurs ressources de production, les moyens de transports pour relier ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activités successives.
- Flux financier : Le flux financier concerne toutes les activités de la gestion monétaire dans une entreprise : ventes des produits, achats de composants ou de matières et aussi les différents outils et équipements de production et tous ce qui concerne les activités de location sans oublier le salaire des employés, les investissements lourds tels que la construction de nouveau bâtiment et les lignes de fabrication...etc.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

Vous retrouvez ci-dessus un schéma qui représente les trois (3) flux de la chaîne logistique¹³ :

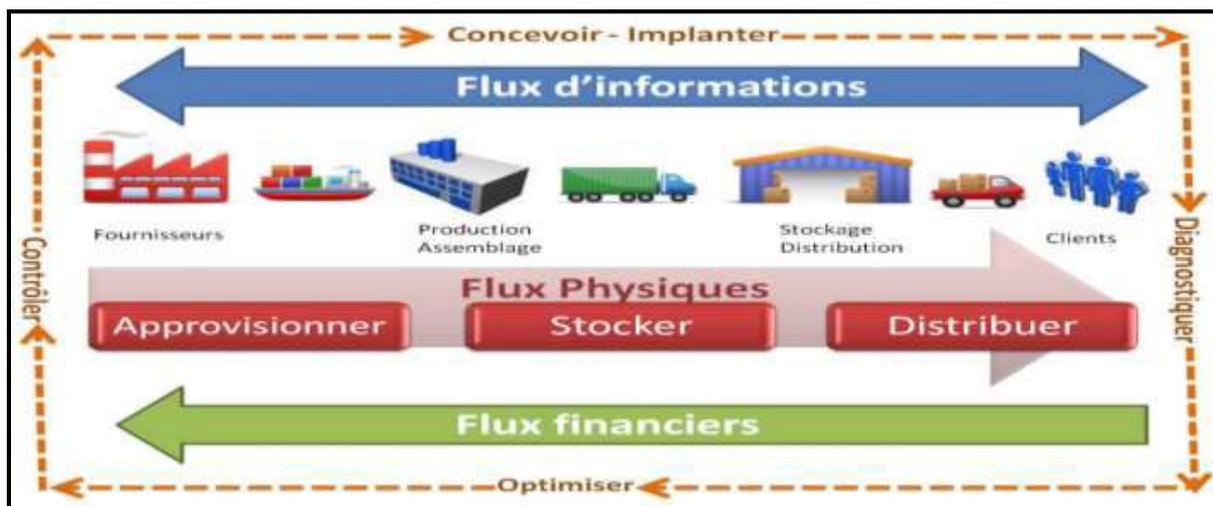


Figure 1 : les différents flux de la chaîne logistique

2.2 La composition de la chaîne logistique

La chaîne logistique comporte trois niveaux¹⁴ :

- **Le niveau stratégique** : Il permet de définir l'offre de produits et services, le Dimensionnement de l'outil industriel et logistique et la négociation de contrats et Partenariat avec les fournisseurs et les clients.
- **Le niveau tactique** : Il met au point les prévisions de vente, la planification, la programmation et le calcul des besoins, l'établissement des règles d'approvisionnement et des règles de gestion des stocks.
- **Le niveau opérationnel** : Il consiste à gérer les commandes clients, ordonnancements des opérations et gestion des aléas, l'exécution des commandes : Production, distribution et facturation. La clé de la réussite réside dans la mise en cohérence des outils, des processus et des pratiques quotidiennes avec la stratégie supply chain définie

2.3 La structure de la chaîne logistique

Structure des chaînes logistiques Il est important d'identifier une structure qui permet de caractériser les entités qui interagissent pour former une chaîne logistique [Mahmoudi, 2006]. Toutefois et vu la grande variété des types de fabrication et des périmètres des chaînes, il est

¹³ <https://abas-erp.com/fr/faq-erp-software/quest-ce-quune-cha%C3%AEne-logistique> consulté le 09/11/2020 à 8h :00

¹⁴ <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00996957/document> consulté le 09/11/2020 à 9h :15

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

difficile de cerner l'ensemble des cas réels des structures des chaînes logistiques [Galasso, 2007]. Dans la littérature scientifique, on distingue un ensemble de typologies usuelles, sur lesquelles sont fondées les modélisations existantes. [Huang et al., 2003] décomposent par exemple, ces structures en : série, dyadique, divergente, convergente et réseau (figure 2). Les structures de base sont présentées ci-dessous¹⁵ :

➤ **La structure série**

Elle correspond à un procédé de fabrication linéaire et vertical. Cette structure peut être utilisée, par exemple, pour étudier l'influence de la propagation de l'information sur l'ensemble de la chaîne [Galasso, 2007].

➤ **La structure dyadique**

Elle peut être vue comme un cas particulier d'une chaîne logistique en série, limitée à 2 étages. Elle peut servir de base à l'étude de relations client/fournisseur ou donneur d'ordre/sous-traitant ([Huang et al., 2003], [Galasso, 2007]).

➤ **La structure divergente**

Elle permet de représenter un réseau de distribution où la matière part d'un point unique et se distribue à travers la chaîne. L'industrie électronique est un bon exemple de ce type de chaîne. Un exemple de configuration possible sera composé par un fournisseur de cristaux de silicium, les clients de rang 1 sont des constructeurs de puces, les clients de rang 2 sont des constructeurs de circuits intégrés et des assembleurs de téléphones mobiles en ce qui concerne le rang 3 [François, 2007].

➤ **La structure convergente**

Elle permet de modéliser un processus d'assemblage. Dans une chaîne convergente, la matière qui circule entre les sites converge vers un seul et même site qui est logiquement le lieu d'assemblage final. L'industrie automobile est un bon exemple de ce type de chaîne. Une usine de construction de voitures aura des fournisseurs d'équipements (carrosserie, siège, pare-brise, ...) dans le rang 1, des fournisseurs de textile (pour les sièges, ...) dans le rang 2, etc. [François, 2007].

➤ **La structure réseau**

Elle est une combinaison des deux structures précédentes. Elle permet de considérer à la fois les aspects approvisionnements et distribution, mais peut s'avérer plus

¹⁵thèse doctorat: Planification d'une chaîne logistique: approche par satisfaction de contraintes dynamiques page 36-38

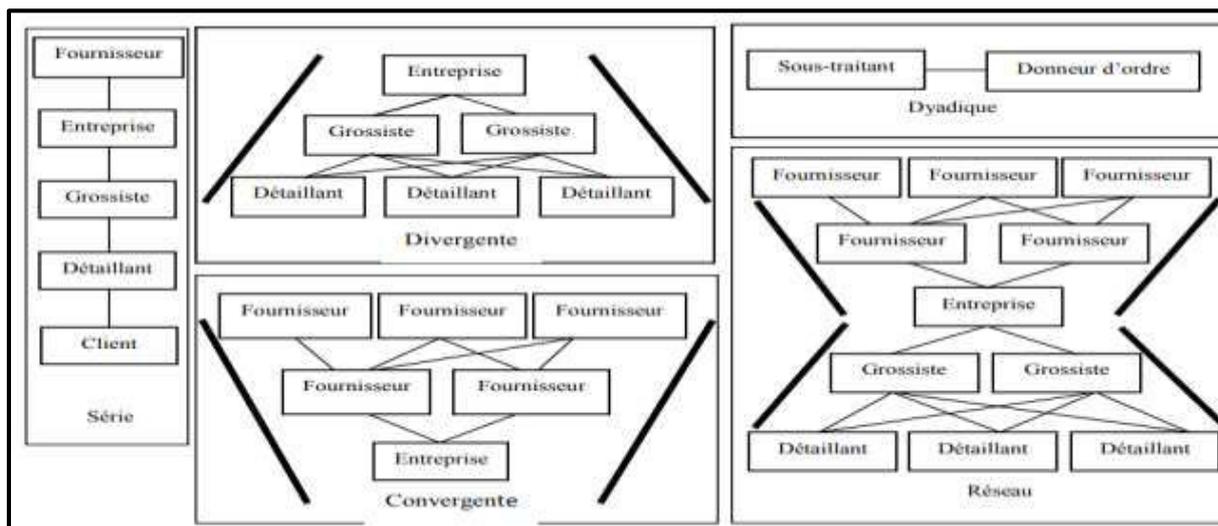
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

complexe par le nombre d'acteurs impliqués, en particulier pour des produits complexes. [Lambert et Cooper, 2000] et [Min et Zhou, 2002] proposent de classer les acteurs en deux catégories (membres essentiels et membres secondaires) tels que les membres essentiels sont ceux qui contribuent à l'élaboration du produit. Afin d'optimiser le réseau, ils proposent de se concentrer sur les membres essentiels et même sur certaines relations uniquement notamment les fournisseurs

Les plus critiques. La structure réseau concerne par exemple l'industrie automobile dont, la partie amont est plutôt convergente alors que la partie aval est divergente.

En plus de cet aspect structurel, les objectifs liés à la création de relations de partenariat donnent lieu à une terminologie bien particulière [Jagdev et al., 2003]. Nous présenterons dans le paragraphe suivant quelques grandes catégories de réseaux d'entreprises-partenaires en fonction des objectifs de ces groupements.

Figure 2 : Différentes structures de la chaîne logistique, [Mahmoudi, 2006]



2.4. Catégories des chaînes logistiques

On distingue principalement trois formes d'entreprises-partenaires qui constituent des chaînes logistiques ¹⁶:

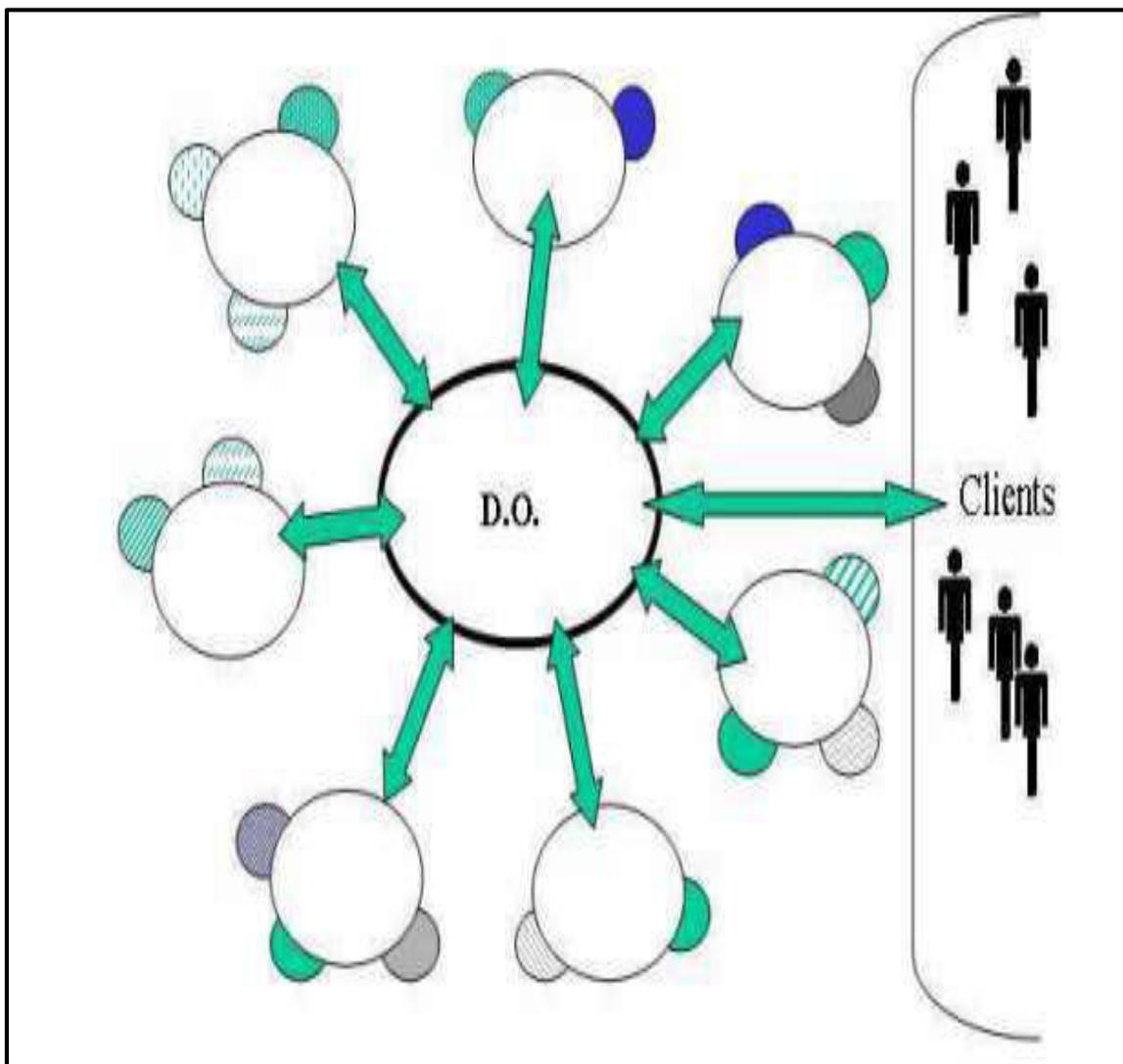
¹⁶http://docnum.univ-lorraine.fr/public/INPL/2007_MOULOUA_Z.pdf consulté le 09/11/2020 à 11h :00

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

➤ L'entreprise étendue

Elle désigne un partenariat durable entre plusieurs entreprises organisées, dans plusieurs cas, autour d'un grand donneur d'ordres et cela pour faire face à la concurrence dans le marché

Figure3 : entreprise étendue. Source (Portmann, 2006)



➤ L'entreprise virtuelle

Elle désigne un réseau d'entreprises géographiquement dispersées et juridiquement indépendantes collaborant dans le but d'atteindre un objectif auquel elles n'auraient pu répondre seules. La caractéristique majeure de ce type d'entreprise est qu'elle représente un réseau collaboratif temporaire. La durée de vie de cette collaboration est limitée à celle du marché visé ([Galasso, 2007], [Gharbi, 2012]). L'intérêt de ces entreprises virtuelles est donc de pouvoir cumuler les savoir-faire spécifiques des

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

entreprises pour gérer la totalité du cycle de vie du projet (en incluant les phases de définition, conception, fabrication/réalisation, commercialisation, marketing...)

[Nayak et al., 2001]

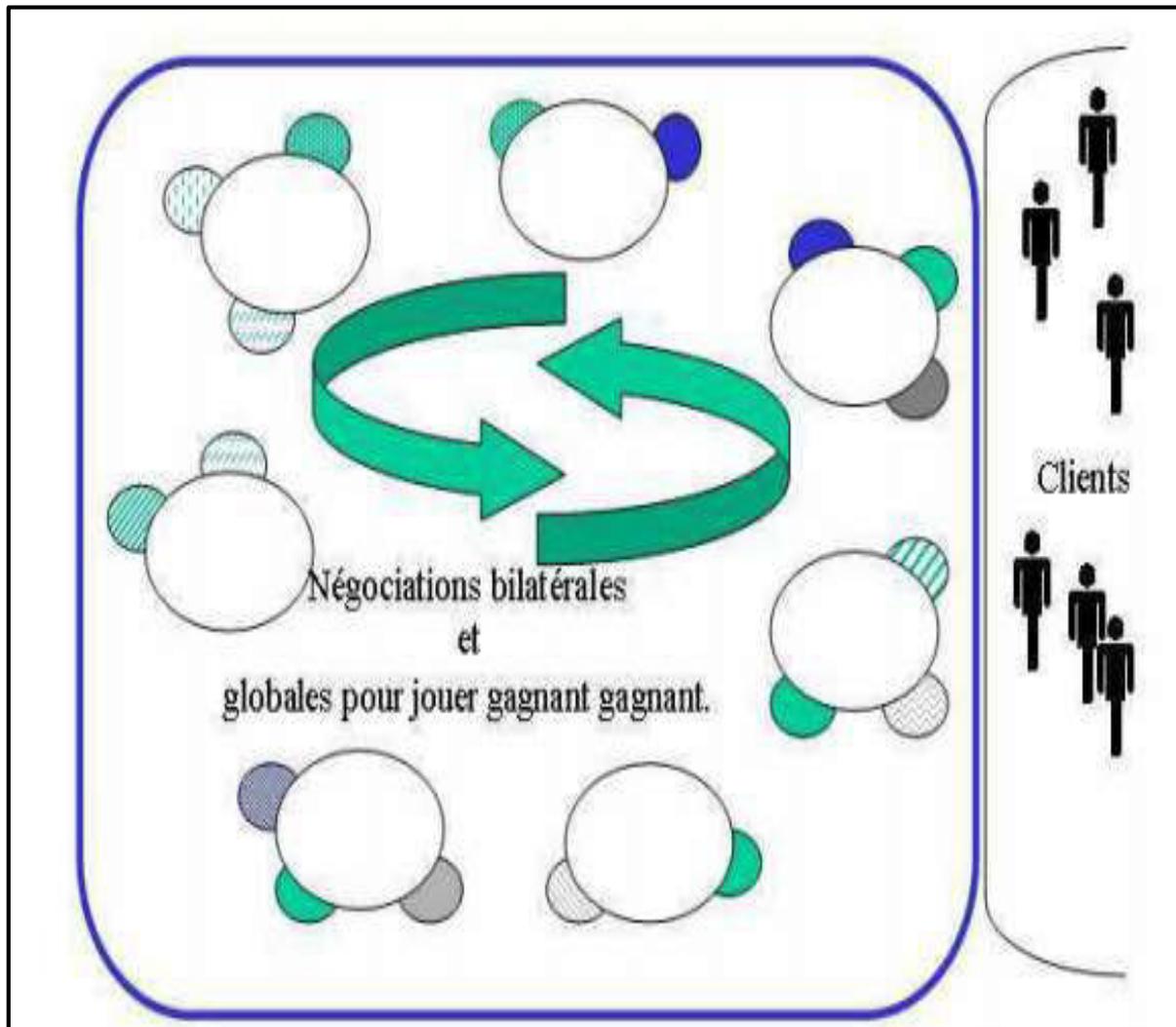


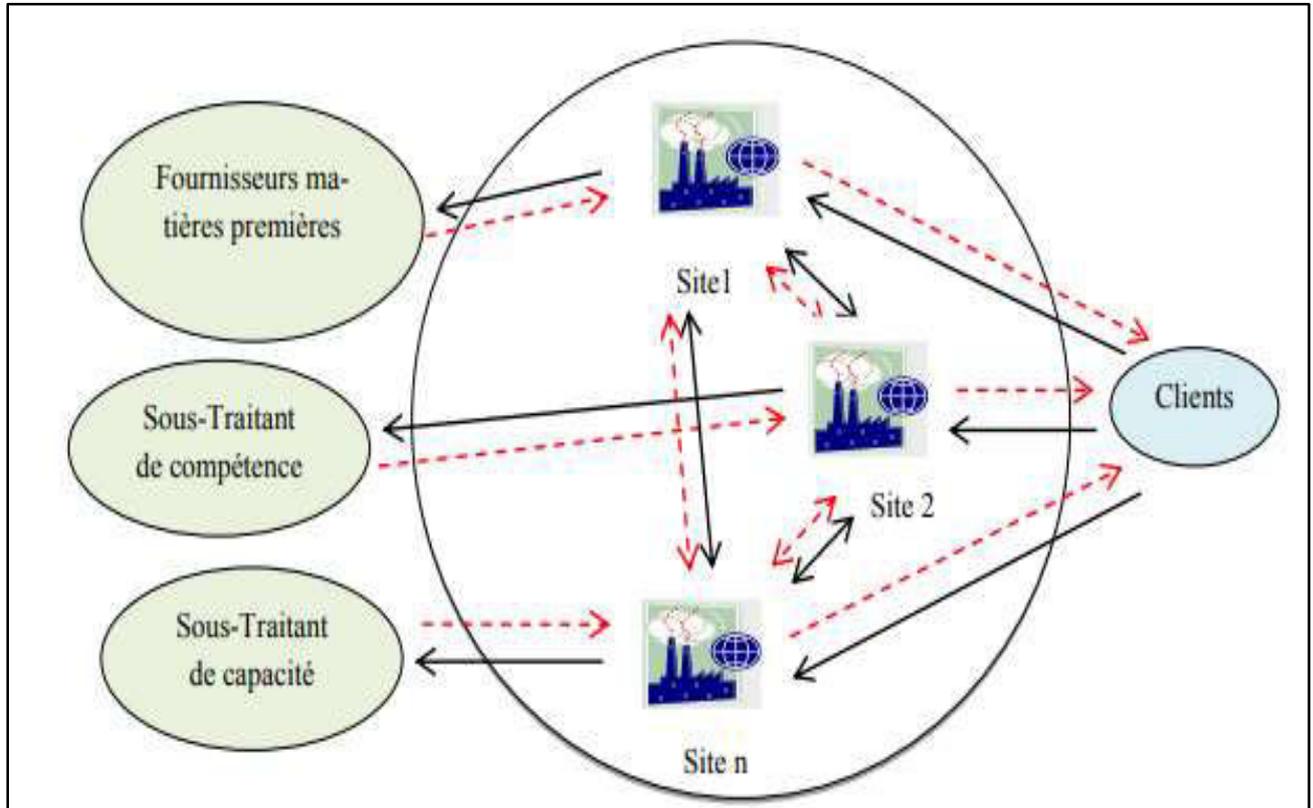
Figure 4 : entreprise virtuelle. Source (Portmann, 2006).

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

➤ L'entreprise multi-sites

Elle fait référence à des entreprises dont la production est répartie sur plusieurs sites distingués géographiquement. Cette forme est très émergente dans le monde industriel. Les entreprises multi-sites se trouvent dans plusieurs secteurs industriels tels que l'industrie automobile (Renault, Mercedes-Benz, etc.), l'industrie aérospatiale (Airbus, Dassault Aviation, etc.), l'industrie électronique et électrique (Schneider, Merlin Gerin, etc.). Dans un tel type d'entreprise, chaque site est considéré comme une entité autonome qui gère un certain nombre de ressources pour réaliser un ensemble d'activités de production qui relèvent de sa charge. Cette gestion de la production est souvent assurée par des outils informatisés propres au site considéré. La production globale de l'ensemble de l'entreprise s'effectue, ainsi, d'une manière distribuée en s'appuyant sur des mécanismes de coordination et de coopération entre les différents sites.

Figure 5 : Exemple d'une entreprise multi-site [Thierry, 1994]



Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

2.5 Evolution de la chaîne de valeur

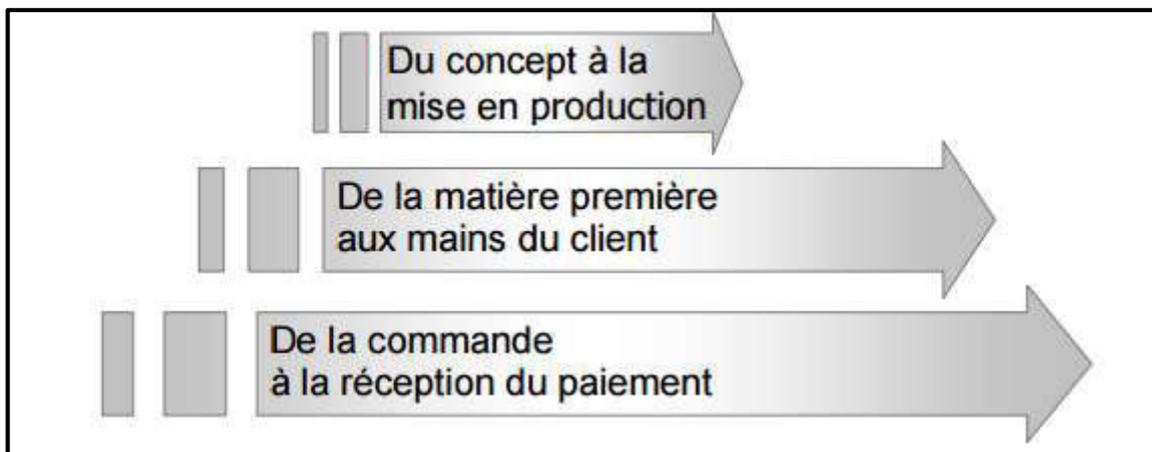
2.5.1 Définition

La chaîne de valeur est définie par les processus ou activités internes d'une entreprise pour concevoir, fabriquer, mettre en marché, livrer et assurer le service après-vente du produit. La chaîne de valeur peut être étudié du concept jusqu'à la mise en production ou de la commande jusqu'à la réception du paiement comme illustré à la figure 1.

La valeur est définie comme étant le service ou produit fourni au client au juste prix, au bon moment et tel que défini par le client. Il existe deux types de valeurs ; la valeur ajoutée et la non-valeur ajoutée.

La valeur ajoutée correspond à toutes activités qui ajoutent de la valeur (marchande ou fonctionnelle) au produit, c'est-à-dire les activités pour lesquelles le client est prêt à payer¹⁷.

Figure 1. Étendu de la chaîne de valeur



Source:https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/GSC1351/F27840949_Cartographie_1_.pdf

La non-valeur ajoutée quant à elle représente des activités non nécessaires qui n'ajoutent aucune valeur marchande ni fonctionnelle au produit, c'est-à-dire du gaspillage.

Ainsi, la chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquence d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels. Il

¹⁷https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/GSC1351/F27840949_Cartographie_1_.pdf consulté le 21/11/20 à 15h : 45

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

est à noter que les activités de soutien ne doivent pas être enlevées mais celles-ci peuvent être revues de façon à assurer leur intégration optimale et efficace.

2.5.2 Activité de la chaîne de valeur

Selon M. Porter, définir la chaîne de valeur, c'est en analyser les coûts en les affectant à telle ou telle activité afin de parvenir à les réduire ou à les optimiser.

Il estime que les activités de l'entreprise sont scindées en deux blocs : les activités principales et les activités de soutien.

- **Les activités principales**

Elles sont constituées par plusieurs postes. Les plus importants sont

- la logistique interne : cette chaîne de valeur démarre avec la réception des matières premières et des marchandises nécessaires au cycle de production et à son organisation (stockage, manutention, etc.) ;
- la production : ce processus de transformation des matières et sous-ensembles en produits finis aboutit à la création du bien ou du service vendu aux acheteurs ;
- les ventes et le marketing : cette activité travaille à la conception de biens capables de satisfaire l'appétit de la clientèle et à provoquer l'acte d'achat grâce à un bon positionnement, des prix adaptés, la publicité, etc. ;
- les services : il s'agit des activités destinées à conserver ou à augmenter la valeur du produit ou du service vendu. À savoir, la formation des personnels, la maintenance, etc.

- **Les activités de soutien**

Après les activités principales, la chaîne de valeur d'une entreprise dépend de ses activités de soutien. Pour M. Porter, leur examen doit être réalisé avec la même approche : évaluer la valeur créée par chaque activité ainsi que les coûts associés pour améliorer la rentabilité du tandem.

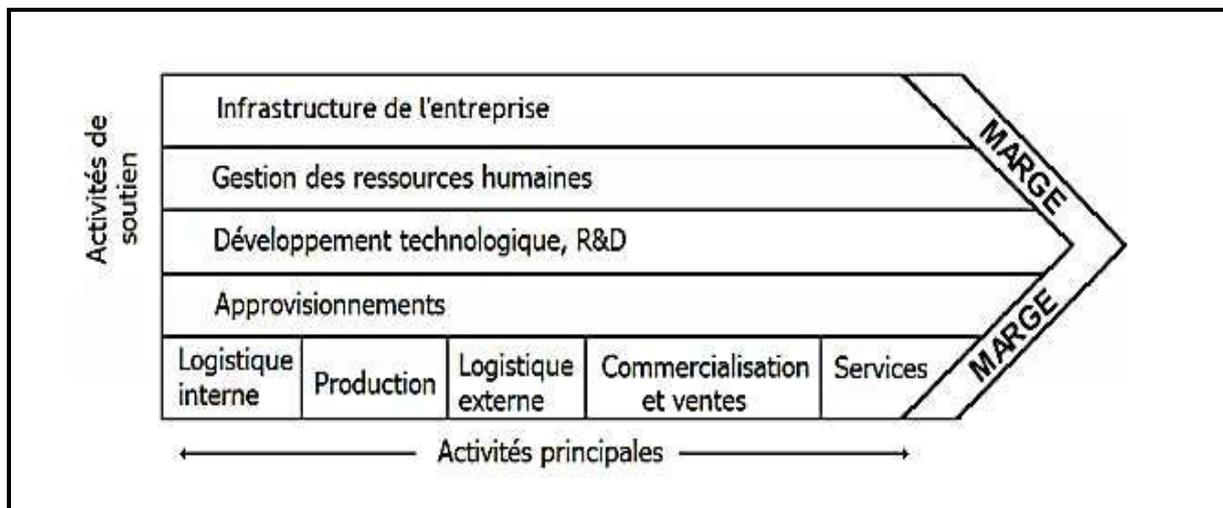
Parmi les activités de soutien figurent :

- l'approvisionnement : cette activité concerne l'achat au meilleur prix des fournitures et des moyens de production (matières premières, etc) ;

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

- le développement technologique ainsi que la recherche et développement (R&D). L'avance technologique procure un concurrentiel décisif aux entreprises, car l'innovation leur permet de réduire leurs coûts et de maintenir leur avantage concurrentiel ;
- la gestion des ressources humaines. Il s'agit des activités de recrutement, de la politique de rémunération du personnel, de la gestion de carrière, etc. ;
- l'administration : ces activités qui vont de la direction générale aux fonctions supports (comptabilité, etc.) en passant par le contrôle qualité sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

Figure 2. Schéma classique de la chaîne de valeur



Source : <https://www.forumducommerce.org/Analyser-la-chaîne-de-valeur-Une-stratégie-pour-augmenter-les-gains-àl'exportation/>

2.5.3 Rôle de la chaîne de valeur

L'approche de la valeur ajoutée aide les stratégies à mieux comprendre comment les différents secteurs peuvent contribuer au développement socioéconomique national en se servant des exportations comme instrument de développement¹⁸. Elle donne une vue d'ensemble sur la façon dont le secteur répond aux questions de création d'emplois, de développement des compétences, de diversification géographique du secteur, et d'autres

¹⁸<https://www.forumducommerce.org/Analyser-la-chaîne-de-valeur-Une-stratégie-pour-augmenter-les-gains-àl'exportation/> consulté le 21/11/20 à 15h :45

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

points liés au développement. Cela peut alimenter le processus d'élaboration de la stratégie, aidant les responsables de la stratégie à déterminer des priorités, tant en ce qui concerne le secteur examiné que par rapport à la pertinence du secteur dans le cadre de la stratégie nationale d'exportation.

En aidant à expliquer la distribution des bénéfices, notamment les revenus, aux acteurs de l'économie mondiale, l'analyse de la chaîne de valeur facilite l'identification des mesures à mettre en œuvre pour les producteurs individuels et pour les pays, afin d'augmenter leur part de gains.

2.5.4 La chaîne de valeur du régionale au mondiale

Depuis les années soixante les firmes exportent leur biens et services, mais exportent aussi les usines et les bureaux qui les produisent hors du territoire d'origine.

Grace aux investissements directs à l'étranger (IDE) les firmes, en nombre croissant, sont devenues multinationales. Au départ, elles étaient majoritairement américaines, puis les firmes européennes sont entrées, suivies au milieu des années quatre-vingt par les japonaises. Aujourd'hui, les FMN en provenance des économies émergentes se multiplient.

On assiste a deux phénomènes le premier est la délocalisation qui permet aux entreprises d'améliorer leur profit toute en cherchant les faibles couts salariaux et ceci on s'implante dans les pays en développements, et le deuxième phénomène est celui de la relocalisation qui se traduit par un mouvement de réimplantions des entreprise dans leur pays d'origine. A travers cette section nous allons expliquer ces deux points et leurs déterminants.

A. La délocalisation

Selon le professeur EL Mouhoub Mouhoud la délocalisation peut être « absolue » lorsque la totalité de l'activité est transférer à l'étranger, et une délocalisation « relative » lorsqu'une partie de l'activité se trouve hors du territoire d'origine.

Les firmes sont passées d'une stratégie de délocalisation commerciale puis industrielle et ensuite financière¹⁹.

¹⁹El Mouhoub Mouhoud « mondialisation et délocalisation des entreprises » collection repères, edition la decouverte, paris,2006 page 34-38

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

A.1 L'histoire de la délocalisation

➤ Première phase la délocalisation commerciale :

Dans la phase de la délocalisation commerciale, la phase de départ dans les années soixante, le motif majeur de l'IDE pour les firmes est l'accès au marché. Celui-ci est devenu difficile par l'aggravation des barrières protectionnistes ou par celle des coûts de transport, ce qui a pour effet de rendre les exportations de moins en moins rentables. Ainsi, après la signature du traité de Rome, la crainte de voir la Communauté européenne naissante se transformer en une « forteresse Europe » a poussé les firmes américaines à s'installer sur place.

Dans ce cas de figure qui demeure encore aujourd'hui dominant, les firmes s'implantent sous la forme de ce que nous avons appelé des « filiales-relais ». Elles sont généralement contrôlées par la maison mère à travers une participation majoritaire ou totale de leur capital social qui permet d'établir une structure organisationnelle de caractère hiérarchique.

Les filiales-relais produisent pour le marché local (qui peut être régional) certains produits de la gamme de la maison-mère, en fonction des goûts et du pouvoir d'achat des consommateurs. Dans les économies moins développées, il s'agit souvent d'anciens produits nouveaux dont le cycle de vie s'est épuisé dans l'économie d'origine, selon la théorie du cycle international du produit de R. Vernon.

Quand l'IDE est « horizontal », c'est-à-dire Nord-Nord, la délocalisation commerciale repose sur des produits différenciés, à forte technologie, « spécifiques ». A l'heure actuelle, elle est souvent le résultat d'opérations de fusion/concentration (F&A) qui déterminent un nouveau partage des marchés mondiaux et entraînent des délocalisations. Les F&A se sont multipliées depuis le milieu des années quatre-vingt-dix et leur montant total atteint près de la moitié de celui des IDE.

➤ La deuxième phase : la délocalisation industrielle

Par la délocalisation industrielle verticale, dans le sens Nord-Sud ou Nord- Est, les firmes cherchent à réduire leurs coûts. Réduction des coûts unitaires par la première forme de délocalisation, la sous-traitance internationale. Puis pour réduire, en outre, les coûts de

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

transaction qui accompagnaient cette dernière, l'implantation de « filiales-ateliers » complètement contrôlées par la maison-mère et dont la production est spécialisée dans des composants ou des pièces détachées pour générer des économies d'échelle.

La production n'est pas destinée au marché local principalement, mais à d'autres filiales du groupe. Cette circulation internalisée crée un espace propre à la firme, hors marché, qui a pour résultat d'abaisser les coûts de transaction et de réduire l'incertitude. Les prix des biens et services internalisés sont des prix de transfert fixés par les services centraux de la firme. Ils peuvent être manipulés pour réduire les coûts fiscaux du groupe.

La circulation internalisée correspond actuellement à plus de la moitié du commerce international. La structure organisationnelle est toujours très centralisée et hiérarchisée. Le centre détient la maîtrise de la recherche-développement, du design et du marketing du produit final ainsi que l'ingénierie financière. Le schéma correspond assez bien à ce que P.-H. Dunning décrit dans sa théorie éclectique par la formule O-L-I (owner ship-location internalisation).

➤ Troisième phase : la délocalisation au sens strict

Ce sont les opérations de délocalisation au sens strict qui ont fait naître une véritable inquiétude dans l'opinion publique des pays d'origine des firmes car elles se soldent directement par des pertes d'emplois. Dans ce cas, le processus se déroule généralement en trois temps.

Tout d'abord, certaines activités manufacturières ou de service de la firme, sont délocalisées dans des économies où les coûts de production sont plus bas. En fonction des capacités d'absorption industrielle et technologique des économies - hôtes, la délocalisation porte sur des biens (ou services) qui sont plus ou moins intenses en travail non qualifié et bon marché.

Ensuite, selon les résultats, la firme décide de fermer les usines qui fabriquaient auparavant les produits (ou services) délocalisés dans le pays d'origine. Finalement, les biens et services délocalisés sont exportés vers le marché mondial, dont le marché du pays d'origine de la firme. Les modalités organisationnelles sont toujours de caractère hiérarchique à travers des investissements « green Field » ou le rachat d'entreprises locales. Il s'agit pour la firme qui délocalise d'améliorer sa compétitivité sur le marché mondial pour résister à la concurrence.

La délocalisation dans les PECO explique largement les performances actuelles des firmes allemandes à l'exportation. Malheureusement, la fermeture de certaines usines entraîne

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

des licenciements. Mais, dans une perspective industrielle, la délocalisation au sens strict peut être un moyen d'éviter la faillite de la maison-mère et, par-là, des licenciements encore plus nombreux. Le risque réel à plus long terme, est que la dynamique même de la délocalisation au sens strict conduise au déplacement d'un nombre de plus en plus important d'activités productives à l'étranger jusqu'à la disparition totale de la firme dans le pays d'origine. C'est là que réside la crainte ultime. L'autre risque, c'est que la délocalisation n'obéisse pas à une logique purement industrielle. Dans ce cas, la décision de délocaliser serait inspirée par les firmes de « private capital » qui sont présentes au capital pour atteindre une rentabilité supérieure ou égale à 15 % du ROE par l'augmentation du numérateur et la baisse concomitante du dénominateur.

➤ Quatrième phase : l'externalisation

Le passage à l'externalisation constitue à la fois un épanouissement de la logique financière qui pouvait s'être déjà manifestée dans la délocalisation au sens strict et une rupture dans la mesure où l'IDE ne constitue plus le vecteur majeur de la stratégie des firmes.

En effet, l'ouverture de la chaîne de valeur fait que la production de certains biens ou de certains services que la firme ne veut plus faire elle-même de façon internalisée, mais fait faire par d'autres en les externalisant, passe par des contrats à plus ou moins long terme avec des partenaires étrangers, sans participation de contrôle à leur capital. Ceux-ci peuvent être à proximité (*maquiladoras* mexicaines pour les firmes américaines, ou Maghreb pour les firmes européennes, spécialement françaises) selon le modèle toyotiste des flux tendus ; ou plus lointains, dans les économies émergentes asiatiques où les coûts salariaux sont plus bas et la productivité et la compétence technique de bon niveau.

Des actions de transfert technologique et de recyclage permettront éventuellement de relever celles-ci. Le point est d'importance dans la mesure où il marque la différence avec la traditionnelle sous-traitance.

L'externalisation de fonctions, et non pas de produits isolés, ou de services spécifiques, réclame une compétence avérée de la part des partenaires. Souvent, celle-ci peut dépasser celle de la maison-mère. Celle-ci devient en fait le « hub » d'un réseau multinational.

La nouvelle structure organisationnelle devient horizontale et non plus verticale comme dans les cas de figure antérieurs. Elle ne repose plus sur le contrôle du capital social des entreprises partenaires mais sur un contrat fixant la division des tâches.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

Cette nouvelle organisation pose question en ce qui concerne les fonctions qui vont demeurer au niveau du « hub ». Au départ, celui-ci disposait d'une avance technologique qui lui permet d'imaginer et de lancer de nouveaux modèles. Le centre contrôlait aussi la distribution du produit, son marketing international, éventuellement les sources de financement. Mais cette position aux deux extrémités de la chaîne de valeur qui assurait la cohérence de l'ensemble évolue avec l'externalisation.

Les progrès de l'expertise des partenaires liée à la dynamique de l'externalisation risquent de remettre en cause la position dominante initiale du centre. L'externalisation de services à haute technologie (*callcenter*, conception de logiciel, back office financier, diagnostics médicaux...) par certaines firmes industrielles ou financières, en Inde par exemple, a pour effet d'inquiéter les responsables publics et les salariés des pays d'origine.

La logique économique de l'externalisation s'obscurcit. En un certain sens, elle s'inscrit bien dans la continuité d'une logique industrielle, mais elle obéit aussi, dans un autre sens, plus encore que dans la délocalisation au sens strict, à une stratégie purement financière. L'externalisation en réduisant drastiquement le dénominateur de la formule du retour sur capital, ROE, augmente d'autant la rentabilité de la firme, d'autant plus que l'externalisation dans des économies à plus bas niveau de salaire mais à productivité équivalente permet la hausse du numérateur.

A.2 Typologie des délocalisations à la recherche de faibles coûts

Les délocalisations à la recherche de main-d'œuvre bon marché prennent essentiellement la forme de sous-traitance internationale ou d'importations directes et se dirigent vers les pays à bas salaires offrant une proximité géographique et organisationnelle des marchés²⁰. Il s'agit pour les firmes de concilier les impératifs de réponse rapide aux fluctuations de la demande et la minimisation des coûts salariaux. Cette logique taylorienne de délocalisation vers la périphérie est devenue plus sélective que dans les années 1960-1970. Ces délocalisations s'étendent aux services, grâce à la possibilité offerte par les TIC de déconnecter géographiquement la production de certaines activités de services aux ménages ou aux entreprises avec leur « consommation » à distance.

²⁰El Mouhoub Mouhoud « mondialisation et délocalisation des entreprises » collection repères, édition la découverte, paris, 2006 page 34-38

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

Dans tous les secteurs, on trouve une « hétérogénéité de pratiques en matière de délocalisation » : s'il existe bien des délocalisations défensives motivées par des impératifs de survie liée à la concurrence des pays à bas salaires, les délocalisations induites par les rapports de force entre distributeurs et fabricants et les délocalisations de pure marge sont facilitées par les politiques de marques et de maquillage de la délocalisation [tableau 1]. Ces différents types de délocalisation n'ont pas les mêmes effets sur l'emploi et la production des pays développés

Types de délocalisations	Déterminants et impact	Cas de secteurs et de firmes
Défensives	Exacerbation de la concurrence internationale. Redressement de la compétitivité prix en maintenant les activités de conception et de R & D dans le pays d'origine.	Groupe Lafuma: le tiers de la production est resté en France et le reste a été délocalisé dès 1986 en Tunisie, au Maroc, et plus récemment en Hongrie, et en Chine
Induites, forcées ou d'accompagnement	Une délocalisation en cascade des fournisseurs pour suivre leurs clients	Le textile suit l'habillement; les équipementiers suivent les constructeurs: Valeo suit Seat-Wolkswagen
Comportement de marge	Certains fabricants et certains grands distributeurs délocalisent mais ne répercutent pas amplement la baisse des coûts de production dans le pays à bas salaire sur le prix du produit final dans les pays de consommation.	Maquillage de la délocalisation par ventes sous la marque du groupe (habillement, chaussures, jouet...).
D'efficience et de rentabilité (offensive)	Renforcer les avantages compétitifs dans le pays d'origine par une délocalisation des segments à désavantages comparatifs. Logique de gestion de portefeuille des sites des multinationales: dynamiques des marchés, suppression des redondances, substitution des exportations à la production de proximité, logiques actionnariales de rendement...	Industrie allemande de l'habillement: délocalisation vers les pays d'Europe de l'Est dès les années 1950. Cas de la délocalisation de l'unité de Vilvoorde du groupe Renault
De rationalisation et de recentrage sur le métier de base	Délimitation des frontières et recentrage sur les compétences de base dans une logique de dynamique d'innovation et d'apprentissage.	Fabrications d'aspirateurs sans sacs Dyson (Royaume-Uni). Nike, Adidas, Rossignol, Salomon...
Dérivées ou itinérantes	Hausse des coûts salariaux dans les premiers sites de délocalisations (re)délocalisées vers les pays voisins de la seconde génération.	Microsoft, les chaussures Salamander, les autoradios Kenwood, les magnétoscopes Philips de Hongrie vers la Roumanie par ex.

Source : MOUHOUD El Mouhoub, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, édition « La Découvert », collection « Repères », Paris 2006 page 34.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

➤ Délocalisation défensive

Ce type de localisation est lié à l'existence d'une menace par la concurrence internationale à bas prix. Par exemple, le démantèlement des accords multifibres qui avaient protégé, à l'aide de quotas à l'importation, les industries du textile et de l'habillement des pays développés de 1973 à 2005, accélère la délocalisation des firmes françaises vers les sites à faibles coûts de main-d'œuvre, les produits finals étant réimportés sur les marchés européens. Dans ce cas, la délocalisation est défensive car la conception et la production automatisées sont conservées dans le pays d'origine, tandis que l'activité d'assemblage, représentant 70% de coûts de main-d'œuvre, est délocalisée. Lorsque les produits sont peu pondéreuses et les coûts de transport faibles, les entreprises organisent une fragmentation de la production dans plusieurs pays et recourent aux TIC les plus modernes pour accélérer les flux et répondre aux fluctuations rapides de la demande.

➤ La délocalisation induite, forcée ou d'accompagnement

La délocalisation n'est pas toujours un choix volontaire de la firme. Elle peut être contrainte ou induite par une délocalisation des autres acteurs des filières industrielles. Par exemple, l'industrie du textile (fils, coton...) a achevé son automatisation de la production dès la fin des années 1970, de sorte que les coûts de production par unité produite sont devenus inférieurs dans la plupart des pays développés à ceux des pays en développement. Mais l'accélération de la délocalisation des fabricants de l'habillement et de la bonneterie a induit, dès les années 1990, une délocalisation en cascade des fournisseurs de fils de coton pour suivre leurs clients.

Autre exemple dans l'industrie automobile : les constructeurs européens tendent à délocaliser leur activités de fabrication de composant intermédiaire vers les PECO, les équipementiers automobiles sont parfois contraints de délocaliser à leur tour pour suivre leurs donneurs d'ordre.

➤ Délocalisation et comportement de marge

Certaines firmes ou des distributeurs recourent à la délocalisation pour des raisons de (re)conquête de marges. Les distributeurs ou les entreprises qui y recourent ne répercutent pas effectivement la baisse du coût de production dans le pays à bas salaires sur le prix du produit final dans les pays de consommation.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

Accompagnée d'une politique de création de marques, cette stratégie consiste à intégrer dans les ventes d'une firme une partie de produits sous-traités ou importés directement des sous-traitants ou entreprises indépendants d'un pays du sud (la Chine par exemple). Les produits, en général de gamme moyenne ou haute, sont alors vendus sous la marque de l'entreprise avec des marges très importantes puisque le prix de vente est aligné sur le prix de production en France et non en Chine.

Par ailleurs, dans le cas français, les distributeurs ont joué un rôle dans l'incitation généralisée à la délocalisation : l'érosion des marges de fabricants, atomisés face à des distributeurs de grande taille disposant d'un pouvoir de marché, les incite à accroître la sous-traitance dans les pays à bas salaires ou à recourir aux importations directes.

➤ Délocalisation d'efficacité et de rentabilité (offensive)

Certaines délocalisations sont offensives. Ainsi les firmes allemandes de l'habillement avaient délocalisé leurs segments d'assemblages dès les années 1950 en direction des ex-pays d'Europe centrale à économie planifiée. Elles avaient organisé une véritable division du travail des pays sous-traitants par type de produits. Contrairement à la France, l'Allemagne ne possédait pas initialement d'avantages comparatifs dans ce secteur.

La délocalisation maîtrisée vers les pays d'Europe centrale permettait de trouver la main-d'œuvre non disponible en Allemagne et à un coût faible pour une productivité relativement élevée. Dès lors, l'Allemagne a acquis des avantages compétitifs, en particulier dans l'habillement féminin. En revanche, les entreprises françaises entament plus tardivement la délocalisation vers les pays du sud de la Méditerranée en particulier, dans les années 1990 à la suite du relâchement puis de la suppression offensive de rationalisation correspondent également à une logique de gestion de portefeuille des sites des multinationales en fonction des plusieurs paramètres : dynamiques des marchés, suppression des redondances, substitutions des exportations à la production de proximité, logiques actionnariales de rendement...

➤ Délocalisations de rationalisation et de recentrage sur le métier de base (offensive)

La délocalisation pour des motifs de rationalisation répond, dans certains secteurs, à la délimitation des frontières des compétences du groupe. Les groupes de chaussures de sport ont depuis longtemps organisé une stratégie offensive de délocalisation en rationalisant leurs productions par recentrage sur les corps compétence : la conception et le marketing constituent les deux blocs de fonctions qui demeurent dans le pays d'origine des groupes

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

(Nike, Adidas...) tandis que les activités de production ou d'assemblage sont réalisées dans les pays à faibles coûts de main-d'œuvre. Dans le cas des grandes fabricants de Ski tels que Salmon ou Rossignol, des délocalisations de rationalisation se soldent également par des suppressions d'emplois en France au profit de sites tels que le Roumanie ou la Chine (dans la région de Shenzhen). Rossignol sous-traite au cas par cas en fonction du produit dans les pays à faible coût de main d'œuvre : Chine, Portugal, Turquie, Maroc pour les chaussures les fixations et surtout en Espagne, où il fabrique déjà les skis de fond et les snow-boards. De même, le groupe américain K2 ferme son usine de ski de Vashon Island aux États-Unis pour délocaliser sa production en Chine à Guangzhou.

Leur groupes industriels peuvent également décider de réallouer leur unités productives en fonction de la dynamique des marchés et de remettre ainsi en cause l'existence d'unités compétitives ou à forte de Wilvoorde en Belgique pour des raisons liées à la dynamique du marché européen de l'automobile comparativement aux autres régions du monde.

Dans d'autres secteurs, la délocalisation est offensive dans la mesure où l'entreprise souhaite maintenir et développer une partie de ses processus de production en France (la R&D) et délocaliser les segments intensifs en travail ou banalisés technologiquement (cas d'Alcatel).

➤ Délocalisations dérivées ou itinérantes

Le phénomène de délocalisations itinérantes n'est pas nouveau. Les pays d'Asie du sud-est de la première génération avaient déjà subi ce phénomène. L'installation massive d'unités d'assemblage des FMN a pour conséquence d'enclencher un rattrapage économique qui s'accompagne d'une montée des salaires. Dès lors, pour conserver les avantages de coûts, les firmes recourent à de nouvelles délocalisations vers les pays voisins de la seconde génération où les salaires demeurent très faibles.

Ainsi les entreprises textiles, qui s'étaient délocalisées à l'île Maurice dans les années 1970, délocalisent aujourd'hui dans d'autres pays asiatiques plus de 20 000 emplois dans le textile depuis le début des années 2000. Les entreprises qui appartenaient à des Hongkongais ont massivement quitté Maurice se délocaliser en Chine. Phénomène apparaît également au détriment des PECO les plus avancés (Hongrie, République tchèque, Pologne...) au profit de nouvelles délocalisations dans les pays voisins (Roumanie, Bulgarie, Lituanie...) ou la Chine.

En Hongrie, par exemple, plusieurs multinationales ont fermé leurs usines ou relocalisé leurs unités de production depuis 2002 : Microsoft, les chaussures Salamander, les autoradios

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

Kenwood, les magnétoscopes Philips, entre autre pour des raisons de hausse des couts pour un niveau de productivité inférieur à celui des pays voisins.

A.3 Les motivations qui conduisent une entreprise à délocaliser ses activités à l'étranger

Les délocalisations, phénomène bien connu, sont réalisées dans une optique d'amélioration du profit de l'entreprise. Les motivations à la délocalisation sont multiples²¹ :

- La recherche d'un avantage compétitif par l'entreprise ne peut se résumer à la seule motivation de réduction des coûts salariaux et sociaux.
- La réduction des coûts de transport et des délais de livraison incitent l'entreprise à rapprocher sa production du consommateur.
- La concurrence accrue, qui existe entre les pays, pour attirer les IDE pousse aussi l'entreprise à profiter du dumping fiscal et monétaire mis en place par les gouvernements.
- En jouant sur les prix de transfert, et donc en profitant des différences de fiscalité, l'entreprise peut accroître son bénéfice.
- La recherche de nouveaux débouchés et l'accroissement de la taille internationale justifient les opérations de délocalisation.
- La réduction des incertitudes et des risques du marché conduit enfin l'entreprise à intégrer des activités productives et commerciales localisées à l'étranger (in Mercier-Suissa C. et Bouveret-Rivat C., 2007).

Dans le cas des entreprises dites à stratégie productive (op.cit., 2007) ; la délocalisation se justifie, en grande partie, par la réduction des coûts de production (Rapport Arthuis, 1993). L'entreprise est alors dans une stratégie générique dite de domination par les coûts (Porter, 1982). Pour ce faire elle va rechercher à délocaliser ses activités productives dans des régions à très faibles coûts salariaux et sociaux, profitant d'une main d'œuvre abondante.

A.4 Les risques liés à la délocalisation

L'étude katalyse pour le rapport du sénat sur la délocalisation estime qu'il existe une taille critique pour qu'une unité soit rentable : 30 personnes, une entreprise de taille

²¹Source BELBENOIT-AVICH, Jacques. MERCIER-SUISSA, Catherine. Rôle des parties prenantes dans la décision de relocalisation

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

insuffisante n'aurait pas intérêt à délocaliser ces activités, cela signifie que ce sont généralement les moyens entreprise qui vont être soumis aux délocalisations. Le règlement 364/2004 de la commission européenne des critères quantitatifs définissent les moyennes entreprises comme ayant un effectif de 50 à 250 personnes et un chiffre d'affaires de 7 à 50 millions d'Euro. Elles ont donc un statut de firme intermédiaire mêlant une logique « entrepreneuriale » et « managériale ». Bien que la logique de délocalisation diffère grandes entreprises aux PME.

Bien qu'il existe des raisons prouvant conduire les entreprises à délocaliser, les risques liés à cette stratégie ne doivent pas être négligés.

- La délocalisation suppose un éloignement géographique alors que les PME se caractérisent principalement par la proximité.
- Une perte du contrôle de la maîtrise décisionnelle.
- Apparitions de certains dysfonctionnements tels que les défauts de qualité ou une productivité plus faible que dans le pays d'origine.

Ces risques conduisent par fois l'entreprise à relocaliser leurs activités dans leur pays d'origine.

B. La relocalisation

La relocalisation au sens strict, est le retour dans le pays d'origine d'unités productives, d'assemblage ou de montage antérieurement délocalisées sous diverses formes dans les pays à faibles coûts salariaux

Au sens large, la relocalisation peut se définir comme le ralentissement du processus de délocalisation vers les pays à bas salaires, c'est-à-dire la remise en cause des décisions de délocalisation ou la non-délocalisation dans les secteurs sensibles à la compétition dans le secteur sensible à la compétition par les coûts.

B.1 L'histoire de la relocalisation

On distingue quatre vagues de relocalisation correspondant à des logiques différentes.

La première vague, apparue à la fin des années 1970 la deuxième en 1980-1990 la troisième en 1990 et la quatrième en 1990²².

²²El Mouhoub Mouhoud, mondialisation et délocalisation des entreprises » collection repères, édition la découverte, paris, 2006 page 40-41

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

➤ La première vague de relocalisation

Elle est reliées aux stratégies des firmes américaines qui furent les premières dès les années 1950 à délocaliser massivement leur activités d'assemblage vers les pays à bas salaires d'Asie du Sud dans les industries des semi-conducteurs de l'électronique grand public et du textile-habillement-cuir-chaussure.

Des firmes comme Fairchild Camera, Mostec, Motorola, Dow Chemical et General Motors avaient relocalisé aux Etats-Unis au début des années 1980 leurs unités productives et d'assemblage antérieurement délocalisées en Indonésie, Singapour, Malaisie, Hong-Kong. La raison en est l'automatisation de la production aux Etats-Unis, qui avait rendu les couts unitaires aussi compétitifs que ceux des pays de délocalisation.

➤ La deuxième vague de relocalisation

Elle correspond aux relocalisations des firmes allemandes dans la première moitié des années 1980 dans l'industrie électronique AEG (électronique grand public, composants électroniques) a relocalisé en Allemagne les unités délocalisées au Mexique et aux philippines. Bosh (vidéo-cameras, composants électroniques) a relocalisé en Allemagne plusieurs unités antérieurement délocalisées à Taiwan, au Mexique, au Venezuela et au Guatemala. Grundig, Siemens, Paul dau & Co dans l'électronique ont relocalisé les unités dans leur pays d'origine les unités délocalisées à Taiwan, au Brésil, sur l'île Maurice.

➤ La troisième vague de relocalisation

Etend aux firmes européennes durant la première moitié des années 1990 dans l'électronique, les ordinateurs et les textiles-cuir-habillement. On peut les cas des groupes français : Nathan (relocalisation en Bretagne), Bull (relocalisation à Angers), Dassault automatismes (relocalisation à Langon), ADDEX (relocalisation à Granville), SAGEM, KHT, Carlo (relocalisation à Villefranche), Télémécanique (relocalisation à Vaudreuil). Et des entreprises française dans l'horlogerie (Ope, Lannion) dans la lunetterie (Essilor), la confection (Carroll, Naf-Naf), la chaussure (Kickers, Kellian), les meubles de bureau (FRCharett). Citons également les groupes britanniques Elonex (relocalisation en Ecosse) et allemands dans les câbles électroniques (relocalisation à Reinshagen).

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

➤ La quatrième vague de relocalisation

Les années 2000 répondent à l'accélération des délocalisations dans les services à des problèmes de rationalisation des groupes sous l'effet des contraintes de marché et de rendement actionnarial. Les imperfections des services délocalisés et les risques de pertes de compétitivité des firmes qui y recourent les conduisent à relocaliser : les groupes DELL et General Electric ont dû repartir une partie de leur centres d'appel d'Inde en raison de difficultés de compréhension entre les clients, les centres d'appel des taxis bleus délocalisés en Tunisie sont également relocalisé France.

Dans le secteur financier on a la relocalisation du groupe Lehman Brothers (Daniel Drenner, Foreign Affairs, mai-juin 2004), toujours pour les mêmes raisons de difficultés de coordination des liens de sous-traitance et imperfection du service final fournis aux consommateurs.

Concernant l'industrie manufacturière, en 2003, Philips relocalise en France ses unités délocalisées en Espagne (Catalogne). Le groupe rationalise son organisation en concentrant sa production dans de grandes usines en France et en Allemagne.

En décembre 2003, le groupe Nokia de téléphonie mobile souhaite se recentrer sur la Finlande et ferme son usine espagnole de part de Lobergat dans la banlieue de Barcelone. De nombreux cas de relocalisation sont liés à des stratégies de rapprochement des marchés (inshore ou nearshore). Ainsi les groupes CSC et Airbus utilisent à la fois des ressources sous-traitées en Inde et des équipes de travail localisées à Toulouse.

Aux États-Unis, les relocalisations reprennent depuis le début des années 2000 (UNCATD, 2004), ainsi plus de 100 FMN originaire des États-Unis ont quittées les maquiladoras pour rapatrier leur unités productives vers les États-Unis, ou bien sont restées au Mexique mais ont transférées leur unités dans le cadre du PITEX (programa de imputacion temporal para producir articulas de exportacion). La concurrence des zones à bas salaires n'est donc pas la seule raison qui a motivé ces relocalisations. Celle-ci ont affecté essentiellement deux industries : le textile-habillement et les matériels et accessoires électronique, qui ont pèse pour 88% des pertes d'emplois dans les maquiladoras. A l'inverse, des activités telles que l'assemblage des équipements de transport n'ont pas été affectées : dans ce cas, la proximité géographique du Mexique avec les États-Unis constitue un avantage

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

pour des produits pondéreux ou pour des raisons de respect des délais de livraison dans le cadre de méthode de juste à temps.

B.2 Les motivations qui conduisent une entreprise à relocaliser ses activités dans leur pays d'origine

Les déterminants récurrents des relocalisations peuvent s'agir d'une mauvaise appréciation du coût de la délocalisation et de la gestion de la production à distance de la part de l'entreprise qui a délocalisé. Des entreprises qui avaient quitté leur pays d'origine pour s'implanter dans des pays à faibles coûts salariaux, dans l'électronique grand public, dans les semi-conducteurs, le textile et même les composants industriels, ont relocalisé leurs activités du fait des risques de piratage, en raison de la faiblesse de la qualité et du manque de flexibilité.

Egalement, nous avons constaté que l'évolution de la demande ou des transformations de l'environnement productif au fil des ans, tant dans le pays d'origine que dans le pays d'accueil ne justifiaient plus, dès lors, l'avantage relatif que le pays d'accueil semblait posséder au départ. D'où un retour vers le pays d'origine.

Autant de motifs, que l'on peut lister ci-dessous et qui viennent compléter ce que l'on connaît des raisons, qui permettent le maintien d'activités sur le territoire d'origine de l'entreprise.

- Le développement industriel des pays en développement s'accompagne d'une hausse des salaires locaux,
- La productivité du travail en France dépasse celle des pays où la faiblesse des salaires prime sur le temps passé,
- Des salaires faibles peuvent cacher de forts et coûteux besoins de formation, une faiblesse de la productivité, un turn-over considérable du personnel,
- L'automatisation croissante de la production réduit considérablement la part de la main-d'œuvre dans le coût de revient,
- La versatilité du consommateur et l'organisation des circuits de production en juste-à-temps imposent aux entreprises une réactivité parfois incompatible avec les délais de flux distants,
- L'éloignement réduit la créativité du donneur d'ordre,
- L'éloignement génère une complexité plus difficile à gérer,

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

- Les risques de pertes ou de vol de la marchandise, l'immobilisation de capital, les encours de produits sur une longue période (3 à 9 mois), les droits de douane et les taxes anti-dumping sont autant d'éléments qui alourdissent les coûts de revient.

Dès lors l'intérêt de délocaliser, pour réduire les coûts de production pour les filières nécessitant beaucoup de main d'œuvre peu qualifiée, où la compétitivité par les coûts salariaux est forte. Une sous-estimation des difficultés liées à l'éloignement augmente les coûts de contrôle.

B.3 Les facteurs déterminants de la relocalisation

Les mouvements de relocalisation sont déterminés par trois facteurs principaux : la diffusion du changement technologique à travers les nouvelles technologies de procédés (technologique flexibles) et les innovations de produits, les innovations organisationnelles et l'incertitude de la demande²³.

A- Les changements technologiques et organisationnels :

L'apparition de ces phénomènes de relocalisation coïncide avec la diffusion dans les pays développés des innovations technologiques basées sur l'électronique et l'informatique, qualifiées d'équipements automatisés, flexibles (conception et fabrication assistées par ordinateur, robotique). Celles-ci induisent un double effet sur la structure des coûts et l'organisation de la production : un effet classique et un effet spécifique.

L'effet classique réduit la part relative de la main-d'œuvre dans la production et la part des coûts salariaux dans le coût total de la production. Cette part passe par exemple l'électronique du grand public de plus de 30% dans les années 1970 à moins de 4% dans les années 1980. L'automatisation est limitée dans certains secteurs (assemblage dans l'habillement par exemple). Dans de nombreux secteurs de l'industrie manufacturière et aussi dans les services, on assiste à une inversion des différentiels de coûts unitaires de production entre les pays du Nord et les pays du Sud malgré une persistance de différences importantes dans les niveaux des coûts salariaux.

²³El Mouhoub Mouhoud, mondialisation et délocalisation des entreprises, collection repères, édition la découverte, paris, 2006 page 42-43

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

L'effet spécifique aux nouvelles technologies dites flexibles. Elles autorisent une fabrication jointe de plusieurs variétés d'un même bien sans occasionner de coûts irrécupérables du capital, c'est-à-dire une perte définitive liée à la nécessité de changer d'équipement

B- Versatilité et différenciation accrues de la demande

Depuis les années 1970-1980, la différenciation des produits en qualités différentes (différenciation verticale) ou en variétés (différenciation horizontale) s'est largement développée.

La sensibilité de la de la demande a la variation des prix (élasticité-prix de la demande) tend à diminuer sous le double effet de l'élévation des niveaux de vie des ménages dont la préférence pour la variété s'accroît au détriment des besoins primaires (alimentations, habillement...). La différenciation des produits devient également le mode de concurrence dominant dans beaucoup de secteur industriel sous l'effet des stratégies des offreurs qui multiplient les innovations de produits pour échapper à la compétitivité-prix. Les consommateurs deviennent alors plus versatiles et modifient leurs demandes très rapidement. Par exemple, dans la filière textile-habillement, en 1960-1970 la distribution prend dix-huit mois à deux ans mais avec les TIC elle est devenu rapide voir a quelques semaines seulement.

Les firmes qui délocalisent leur activités d'assemblage et réimportent le produit final doivent donc être soucieuses de ne pas perdre des marchés pour des problèmes de délais de livraison.

Les grands distributeurs ou les détaillants tiennent compte des changements des goûts des consommateurs et les répercutent sur les fabricants qui sont sommés de produire en petites séries pour changer les variétés rapidement lors des périodes de réassort.

Ces phénomènes de versatilité de la demande se diffusent dans la plupart des secteurs industriels et compris dans les secteurs comme l'automobile très touchés par les effets de mode et de « ré-industrialisation » (reconfiguration par des innovations mineurs) des modèles. La durée de vie d'un modal set de plus en plus court. La variation quantitative de la demande en fonction des revenus des consommateurs ou des prix des biens peut être aisément anticipée par les firmes qui peuvent utiliser leurs stocks pour répondre à une hausse ou une baisse de la

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

demande. On dit alors qu'elles font preuve d'une flexibilité statique. Mais lorsqu'il s'agit d'un changement rapide dans les préférences des consommateurs pour des variétés ou des modèles différenciés. L'univers devient plus incertain pour les firmes, elles sont alors confrontées à un problème de « flexibilité dynamique ».

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la logistique est une fonction et une démarche essentielle à l'entreprise, c'est une arme stratégique influant directement sur son résultat financier. Son rôle consiste à piloter et coordonner la chaîne de l'offre en fonction des objectifs de services clients à meilleures conditions économiques et de développement durable.

Pour affiner cette démarche de la chaîne logistique, nous développerons avec détail, dans le chapitre suivant, la chaîne logistique internationale ainsi que les modes d'exportation.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

Introduction

Une des manifestations les plus évidentes des activités logistiques est la croissance du transport de marchandises en raison de l'expansion du commerce mondial. La mondialisation de l'industrie, notamment des activités de planification, d'approvisionnement, de fabrication et de commercialisation a abouti à une plus grande complexité du commerce et à un développement amplifié des réseaux de transport.

Les activités de logistique et de transport permettent de gérer l'ensemble des flux de matières et de produits, depuis l'approvisionnement en matières premières, jusqu'à la distribution des produits finis et la livraison au consommateur final. Ainsi, la logistique en couvre largement les activités de transport.

Le développement des réseaux commerciaux a également été facilité par d'importantes tendances réglementaires et techniques (moyens de paiement, assurance à l'international, opération douanière).

A travers ce chapitre nous allons aborder la chaîne logistique internationale en première section ; ses fonctions ainsi que les incoterms et les modes de transport et aussi la chaîne de valeur. Ensuite, une deuxième section est dédiée aux exportations où on évoquera les modes d'accès aux marchés étrangers, les stratégies d'internationalisation des entreprises et enfin les contraintes liées aux exportations.

Section 01 : présentation de la chaîne logistique internationale

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise, car elle regroupe l'ensemble des activités en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, dans les lieux où le besoin existe et garantir une gestion optimale de la combinaison (quantités, délais et coûts). Cette dernière ne se limite pas seulement à l'organisation des transports, des matières premières et de marchandises, mais elle regroupe l'ensemble des techniques de contrôle de gestion des flux de matières premières et des produits depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'au point de consommation.

L'évolution de la logistique dont ses différents acteurs a engendré le concept de la chaîne logistique. La chaîne logistique (supply chain) occupe une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise, elle commence au fournisseur et se termine au client tout en passant par la fabrication et le stockage des produits en amont et en

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

aval. Pour faire face à la concurrence, chaque entreprise donc se voit intéressée par la maîtrise de ce processus de façon à avoir toutes les informations nécessaires à la mise en place d'une politique commerciale, lui permettant de suivre la concurrence et préserver ses parts du marché.

1. Acteurs et fonctions de la chaîne logistique internationale

1-1- les acteurs de la chaîne logistique internationale

Une chaîne logistique internationale est constituée de plusieurs acteurs¹ :

- Le chargeur : industriel, commerçant ou distributeur qui confie directement ou indirectement l'acheminement de ces marchandises au transporteur, quels soient les modes et les moyens utilisés
- Les agents de dédouanement : contrôlent les marchandises tant à l'importation qu'à l'exportation et perçoivent les droits et les taxes au profit de la communauté ou de l'Etat.
- L'organisateur de transport : ou transitaire, est un spécialiste de l'organisation de transport par type de produits (denrées périssables, produits dangereux, produits délicats) ou par modes de transport (aérien, ferroviaire, maritime, fluvial, routier.)
- Le commissionnaire de transport : organise et fait exécuter sous sa responsabilité le transport pour le compte du chargeur.
- Le mandataire : exécute ou fait exécuter pour le compte de son mandat, le chargeur ou un commissionnaire du transport, le déplacement des marchandises.
- L'agent consignataire : ou agent maritime est mandataire de l'armateur et agit comme lien entre ce dernier, le chargeur, le navire et les différents acteurs portuaires (pilote, remorqueurs, lamanes, dockers, grutiers...) il prépare l'escale suit les opérations de chargement et de déchargement et est également présent pour toute assistance au navire et à l'équipage lors de l'escale.

➤ Les intervenants à caractère financiers :

Parmi les intervenants à caractère financiers, on trouve les banques et les assurances.

¹Barbara Lyonnet et Marie-Pascale Senkel 'la logistique' édition DUNOD 2015

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

- **Les Banques**

C'est un organisme financier qui concentre des moyens de paiement, assure la distribution du crédit, le change, et l'émission de billets de banque¹. Les instruments de paiement internationaux sont :

- Le chèque ;
- Les virements ;
- La lettre de change et le billet à ordre ;
- La remise documentaire.

- **Les assurances**

L'assurance est une fonction économique dont la finalité est de permettre l'indemnisation des dommages survenus aux biens et aux personnes grâce à la prise en charge d'un ensemble de risques et à leur compensation moyennant le paiement d'une prime ou cotisation de l'assuré.

➤ **Les intervenants à caractère administratif :**

Parmi les intervenants à caractère administrative on trouve la douane et les services de Contrôle de qualité et contrôle sanitaire.

- **La douane :** elle doit

- Contrôler les flux de marchandises à l'importation, et cela pour but de préserver la sécurité, la santé et la morale publique ;
- Lutter contre la contrefaçon ;
- A l'exportation pour vérifier la destination finale de certains biens jugés stratégiques percevoir les droits et taxes à l'importation et faire appliquer la réglementation communautaire et national ;
- Informer sur les échanges extérieurs en élaborant les statistiques du commerce mondial. Les formalités de dédouanement des marchandises à destination ou en provenance de l'étranger permettent les contrôles et la taxation douanière, ces formalités sont accomplies par le détenteur de la marchandise (exportateur, importateur, commissionnaire agréé en douane, titulaire d'une autorisation de déclaration de dédouanement...).

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

Le point important dans la formalité de dédouanement est constitué par la déclaration de douane qui permet d'assigner un statut juridique précis à la marchandise dont les éléments fondamentaux sont : (l'espèce tarifaire, la valeur en douane et l'origine du produit).

- **Les services de contrôle de qualité et contrôle sanitaire**

Aujourd'hui, les gouvernements attachent une grande importance au développement du commerce international, mais également à la protection de la santé et de sécurité du consommateur ainsi de l'environnement, les organismes de normalisation agissent dans un cadre législatif, sollicitent l'intervention des entreprises indépendantes afin de garder un contrôle des marchandises toute au long de la chaîne logistique du commerce mondial.

Le service de contrôle de qualité, de conformité et contrôle sanitaire est un intervenant à caractère administratif au côté de la douane, il est pour but de vérifier la conformité des marchandises suivant des normes nationales ou leurs équivalant au plan international.

Parallèlement, le service de contrôle et la douane s'attachent à faire comprendre aux importateurs et aux exportateurs de conformer aux normes et l'intérêt qu'ils trouvent. Pour les livraisons ponctuelles ou les premières livraisons doivent suivre le processus d'expédition basique : document apportant la preuve de la conformité aux normes requises, sinon, les marchandises peuvent être testées dans un laboratoire agréé. Les marchandises sont soumises à un contrôle physique pour vérifier quelles documents correspondent bien aux produits et qu'aucune anomalie n'est constatée : les expéditions régulières peuvent être traitées par enregistrement ou sous licence.

1-2- Les activités de la chaîne logistique internationale

- **L'approvisionnement**

Il constitue la fonction la plus en amont de la chaîne logistique. Les matières et les composants approvisionnés constituent de 60% à 70% des coûts des produits fabriqués dans une majorité d'entreprises. Réduire les coûts d'approvisionnement contribue à réduire les coûts des produits finis, et ainsi à avoir plus de marges financières.

Les délais de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution influent plus que le temps de production sur le niveau de stock ainsi que la qualité de service de chaque fabricant (Harmon, 92). La tendance générale des relations clients/fournisseurs va vers plus de coopération via un partage d'informations plus rapide en utilisant les nouveaux systèmes

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

d'informations basées sur les technologies de l'information et de communication qui ont révolutionné les pratiques du passé où on était plutôt dans une configuration de face à face plutôt qu'une collaboration bénéfique pour l'ensemble des participants.

➤ La production

La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit là des compétences que détient l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières en produits ou services. Elle donne quelle capacité à la chaîne logistique pour produire et donne ainsi un indice sur sa réactivité aux demandes fluctuantes du marché.

Si les usines ont été construites avec une grande capacité de production, parfois excessive, alors on peut être réactif à la demande en présence de quantités supplémentaires à faire, cet environnement a l'avantage d'être disponible pour des clients en cas de demandes urgentes, mais d'un autre côté une partie de la capacité de production peut rester inactive ce qui engendre des coûts et dépenses en plus.

D'un autre côté si la capacité de production est limitée, la chaîne logistique a du mal à être très réactive et donc peut perdre des parts du marché vu qu'elle n'est pas capable de répondre favorablement à certaines demandes. Il faut donc trouver un équilibre entre réactivité et coûts.

➤ Le stockage

Le stockage inclut toutes les quantités stockées tout au long du processus commençant par le stock de matières premières, le stock des composants, le stock des encours et finalement le stock des produits finis. Les stocks sont donc partagés entre les différents acteurs : les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs. Ici aussi se pose la question de l'équilibre à trouver entre une meilleure réactivité et la réduction des coûts. Il est évident que plus on a de stocks, plus la chaîne logistique est réactive aux fluctuations des demandes sur le marché.

Cependant, avoir des stocks engendre des coûts et des risques surtout dans le cas de produits périssables ou bien des produits dont la rapidité d'innovations est telle qu'une nouvelle gamme du même produit mise sur le marché par un concurrent puisse rendre obsolètes les quantités de ce produit en stock et ainsi une perte importante. La gestion des stocks est l'une des clés de la réussite et l'optimisation de toute une chaîne logistique.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

Une meilleure gestion de cette fonction peut engendrer des économies importantes, l'expérience de DELL dans ce domaine est un exemple très connu. En outre, avec l'avènement des techniques de management dites de « juste à temps » (Just In Time) beaucoup d'entreprises tendent à avoir un stock nul, ou bien « juste » ce qu'il faut pour produire et satisfaire les commandes. Mais ceci n'est évidemment pas sans risques.

➤ **Distribution et transports**

La fonction transport intervient tout au long de la chaîne, le transport des matières premières, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients. Le rapport entre la réactivité de la chaîne et son efficacité peut être aussi vu par le choix du mode de transport.

Les modes de transport les plus rapides comme par exemple les avions, sont très coûteux, mais permettent de réagir très vite et ainsi de satisfaire les demandes non prévisibles. Les modes de transport par voies ferrées ou par camions sont plus efficaces du point de vue des coûts engendrés mais moins rapides. L'ensemble des partenaires peut choisir de combiner ces modes de transport et de les adapter à certaines situations selon l'importance de la demande et le gain total engendré. Les problèmes liés à la distribution et au transport peuvent être vus sous plusieurs angles.

On peut chercher à trouver les meilleures routes possibles pour visiter le point de collecte et/ou de distribution (Véhicule routing problème, problèmes détournés des véhicules), ou bien, comme dit plus haut, chercher les meilleurs modes de transports, ou bien les quantités des produits qui doivent être transportées aux clients tout en minimisant le coût global des transports et des stocks. En effet, selon les études (Hugos, 2003) les coûts de transport et distributions constituent le tiers des coûts opérationnels globaux d'une chaîne logistique, ce qui rend l'optimisation un défi majeur pour les entreprises.

➤ **La vente**

La fonction de vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont. Si on a bien optimisé pendant les étapes précédentes, alors on facilite la tâche du personnel chargé de la vente, car ils pourront offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, sinon les marges seront très étroites et les bénéfices pas très importants, voire même engendrer des pertes.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

2. Les incoterms

Incoterms c'est la contraction d'INternaional COMmercial TERMS, ces termes indiquent la part que chacun des partenaires- vendeurs et acheteur prend dans l'acheminement des marchandises, ainsi que les risques qu'il supporte, ils sont la création de la chambre de commerce internationale².

- La famille E : le premier groupe ne comprend qu'un seul terme représente la prestation minimum du vendeur, il doit mettre à son usine la marchandise à la disposition de l'acheteur. Le seul risque important qu'il puisse courir est celui de l'emballage dont il est entièrement responsable.
- La famille F : comprend trois termes, prévoit que le vendeur, outre la fourniture de la marchandise et son emballage, effectuera d'autres prestations, par exemple l'acheminement, le dédouanement ; etc. Mais avant le transport principal dont se charge l'acheteur.
- La famille C : comprend quatre termes entraîne pour le vendeur des prestations supplémentaires, il organise le transport principal (et dans deux des incoterms l'assurance) mais ce qui est très important, il n'en assume pas les risques. Ces termes ne peuvent pas être donc considérer comme des termes de vente à l'arrivée.
- La famille D : comprend cinq termes, est un groupe de vente à l'arrivée. Pour le DAF le transfert des prestations et risques a lieu à une frontière qui peut être éloignée du lieu de destination. Deux de ces incoterms, les DDU et DDP ont été conçus, bien qu'il ne s'agisse pas d'une obligation, pour une livraison chez l'acheteur.
- **EXW**(ex Works ou «à l'usine », lieu convenu) : L'EX Works est l'incoterm des ventes nationales et à l'intérieur des zones de libre-échange le transfert de responsabilité(ou de risque) et de frais (ou de chargement) est cumulé en un même lieu et au même moment : à la mise à disposition de l'acheteur, de la marchandises, non chargée, dans les locaux du vendeur ou dans toutes autres lieu convenu (ateliers ,usine, entrepôt...). L'emballage et le marquage sont à la charge du vendeur, l'acheteur se charge de toutes les opérations et supportes les risques à partir du moment où la marchandise est à sa disposition, non chargée.EXW représente l'obligation minimum du vendeur.
- **FCA** (free carrier ou « franco transporteur », lieu convenu) : FCA locaux du vendeur est l'incoterm destiné aux ventes multimodales : le transfert de responsabilité et des frais

²Laurence lucias Joselyne Studer-Laurens 'vendre plus, acheter mieux à l'international' édition librairie vuibert- septembre 2003, paris, p45-47

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

est cumulé au même lieu et au même moment après chargement de la marchandise dédouanée à l'exportation sur le véhicule fournis par le transporteur nommé par l'acheteur. FCA est l'incoterm dans lequel le vendeur devient réellement l'exportateur.

« FCA locaux du vendeur... » doit être utilisé lorsque les parties souhaitent que le vendeur s'occupe du chargement sur le véhicule au départ désigné par l'acheteur, ainsi que des formalités de douane à l'export. FCA lieu convenu : le transfert de responsabilité et de frais est cumulés en un même lieu et au même moment : à la mise à disposition de la marchandise, dédouanée à l'exportation, au transporteur ou toute autre personne nommée par l'acheteur, sur le véhicule du vendeur non déchargée.

« FCA lieu convenu » doit être utilisé lorsque le pré-transport terrestre jusqu'au lieu convenu est réalisé par le transporteur désigné par le vendeur. Dans tous les cas, le déchargement du véhicule qui assure le pré-transport est à la charge de l'acheteur.

- **FAS** (Free Alongside ship ou « Franco le long du navire », port d'embarquement convenu) : Est un incoterm exclusivement maritime réservé à un transport maritime ou fluvial. Le transfert de responsabilité et de frais est cumulé en un même lieu et au même moment : à la livraison de la marchandise, dédouanement à l'exportation, le long du navire et au lieu de chargement désigné par l'acheteur, au port d'embarquement convenu.
- **FOB** (Free on Board ou « Franco bord », port d'embarquement convenu) : Est un incoterm exclusivement maritime réservé à un transport maritime ou fluvial. Le transfert de responsabilité et de frais est cumulé en un même lieu et au même moment : après le passage par la marchandise dédouanée à l'exportation, du bastinage du navire désigné par l'acheteur au port d'embarquement convenu. FOB est à utiliser en affrètement et en transport maritime en conventionnel lorsque les liners termes sont « BORD ».
- **CFR** (Cost and Freight ou « Coût et fret », port de destination convenu) : Est un incoterm exclusivement réservé au transport maritime ou fluvial. Le transfert de responsabilité et de frais est totalement dissocié. Le transfert de responsabilité se fait au port d'embarquement après le passage, par la marchandise dédouanée à l'exportation, du bastinage du navire choisi par le vendeur pour le transport, par l'itinéraire habituel, de la marchandise au port de destination convenu. Le transfert de frais a lieu au port de destination convenu, marchandise non déchargée du navire.
- **CIF** (cost, insurance and freight ou « coût, assurance et fret », port de destination convenu) : C'est un incoterm exclusivement réservé au transport maritime ou fluvial. Le transfert de responsabilité se fait au port d'embarquement après le passage

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

par la marchandise dédouanée à l'exportation, du bastingage du navire choisi par le vendeur pour le transport, par l'itinéraire habituel, de la marchandise au port de destination convenu. Le transfert de frais : à lieu au port de destination convenu, marchandise non déchargée du navire, ici le vendeur doit conclure un contrat d'assurance en faveur de l'acheteur.

- **CIP** (Carriage and Insurance Paid To ou « Port payé, assurance comprise, jusqu'à » port de destination convenu) C'est un incoterm destinée aux ventes multimodales. Le transfert de responsabilité et de frais est complètement dissocié.

Le transfert de responsabilité : se fait à la mise à disposition de la marchandise, dédouanée à l'exportation, au transporteur choisi par le vendeur. Le transfert de frais : à lieu à la livraison de la marchandise au lieu de destination convenu. Ici le vendeur doit conclure un contrat d'assurance en faveur de l'acheteur.

- **DAF** (delivered at frontier ou « rendu à la frontière », lieu convenu) : C'est un incoterm destiné aux ventes terrestres. Le transfert de responsabilité et de frais sont cumulés en un même lieu, au même moment : à la mise à disposition de la marchandise, dédouanée à l'exportation, sur le véhicule de transport d'approche non déchargée, au lieu de livraison convenu à la frontière. Le déchargement du moyen de transport au lieu convenu est à la charge de l'acheteur

- **DES** (delivered ex ship ou « rendu non déchargé », port de destination convenu) C'est un incoterm exclusivement réservé au transport maritime ou fluvial. Le transfert de responsabilité et de frais sont cumulés en un même lieu, au même moment : à la mise à disposition de la marchandise, non dédouanées à l'importation, a bord du navire choisi par le vendeur, au port de destination convenu.

- **DEQ** (delivered ex quay ou « rendu à quai », port de destination convenu) C'est un incoterm exclusivement réservé au transport maritime ou fluvial. Le transfert de responsabilité et de frais sont cumulés en un même lieu, au même moment : à la mise à disposition de la marchandise, non dédouanées à l'importation, sur le quai convenu, au port de destination convenu. Le dédouanement à l'import est à la charge de l'acheteur.

- **DDU** (delivered duty unpaid ou « rendu droits dus », lieu de destination convenu) C'est un incoterm destiné aux ventes multimodales, le transfert de responsabilité et le transfert de frais sont cumulés en un même lieu, au même moment : à la mise à disposition de la marchandise, non dédouanées à l'importation, non déchargée à l'arrivée de tout véhicule de transport, au lieu de destination convenu.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

Le vendeur doit mettre la marchandise à la disposition de l'acheteur ou d'une personne désignée par l'acheteur, non déchargée à l'arrivée du véhicule de transport fournis par le vendeur. DDU est l'incoterm à utiliser pour les livraisons de porte à porté (à l'arrivée), de port aéroport (à l'arrivée) ; de port terminal du transporteur du vendeur.

- **DDP** (delivered duty paid ou « rendu droits acquittés », lieu de destination convenu) C'est un incoterm destiné aux ventes multimodales, le transfert de responsabilité et le transfert de frais sont cumulés en un même lieu, au même moment : à la mise à disposition de la marchandise, non dédouanées à l'importation, non déchargée à l'arrivée de tout véhicule de transport, au lieu de destination convenu.

Les frais de dédouanement import ne sont pas redevables dans une zone de libre-échange.

3. le transport

3-1-Le choix du mode de transport

Une bonne stratégie de transport est un élément de base du succès à l'exportation. Les termes utilisés dans le contrat de vente préciseront qui assumera les frais du transport l'acheteur ou le vendeur. Par contre, dans tous les cas, le coût du transport fait partie intégrante des coûts de revient du produit et détermine sa situation concurrentielle sur le marché visé.

Un exportateur devrait élaborer sa propre stratégie de transport, car elle aura l'avantage de pouvoir choisir le mode. Il pourra aussi contrôler les coûts encourus, diminuer les risques de pertes ou d'avaries et mieux contrôler le temps nécessaire au transit. En outre, il apprendra quels moyens utiliser pour mieux atteindre un marché étranger³.

Cependant, avant de choisir le mode de transport, il faut franchir quatre points préliminaires :

- **Premier point : Connaître ses propres besoins**

Pour toute opération avec l'étranger, l'entreprise exportatrice doit élaborer une solution globale en matière de transport. En tant qu'exportateur vous devez obtenir le coût de transport le plus faible possible, et en même temps, assurer la sécurité de l'acheminement, et en particulier la sécurité de délais face aux risques de retard.

³KARL MIVILLE-DE CHAENE, le commerce international, par contact monde, P 80.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

▪ Deuxièmes point : Connaître les besoins et les capacités du client

Si le client possède ses propres ressources de transport (par exemple une flotte de camions), il voudra sans doute prendre en charge une partie du transport. L'exportateur peut souvent bénéficier de l'expérience du client en se servant d'un transitaire attiré déjà connu par le client. Parfois l'acheteur pourra même obtenir des taux préférentiels de la part des compagnies de transport. Il faut aussi connaître le système de réception des marchandises du client pour ensuite choisir le mode de transport et la présentation du produit (en vrac, en emballage, sur palette, en cale, en conteneur, etc.) selon la nature du produit.

▪ Troisièmes points : Évaluer les différents transporteurs

Tout en se renseignant sur les tarifs de différents transporteurs, il faudra aussi s'informer de l'étendue et de la fréquence de leurs services.

▪ Quatrièmes points : Obtenir le meilleur prix

Pour évaluer le coût, l'exportateur doit prendre en compte non seulement les prix du fret, mais aussi les frais accessoires : l'acheminement, les coûts des intermédiaires, les formalités douanières, l'emballage, l'assurance, le poste-acheminement...

Il est important de comparer les prix de transport par rapport aux autres transporteurs, il est également important de prendre en compte les prestations que ces derniers proposent.

3.2. La mise en œuvre des opérations de transport

La mise en œuvre des opérations de transport s'échelonne en sept (7) phases⁴. Aussi importantes les unes que les autres, on va les présenter dans le tableau suivant :

⁴LOTH.D, l'essentiel des techniques du commerce international, édite PUBLIBOOK, Paris, 2009, P60

Chapitre 2 : la chaine logistique internationale et les modes d'internationalisations

Tableau n°03: Les sept phases des opérations de transport

1	Préparation étiquetage et emballage	Vendeur
2	Remise de la marchandise au transporteur	Acheteur ou vendeur selon l'incoterm
3	Contrôle de la marchandise en départ	Transporteur ou commissionnaire
4	Dédouanement export	Acheteur ou vendeur selon l'incoterm
5	Contrôle de la marchandise à l'arrivée	Destinataire (acheteur ou transitaire)
6	Dédouanement import	Acheteur ou vendeur selon l'incoterm
7	Le suivie	Vendeur

Source : LOTH.D : « l'essentiel des techniques du commerce international », édité PUBLIBOOK, Paris, 2009, P32.

▪ Phase 1 : la préparation de la marchandise, l'étiquetage et l'emballage

Les opérations de la préparation de la marchandise, d'étiquetage et d'emballage sont toujours à la charge du vendeur. Elles permettent d'identifier la marchandise, de la trouver en cas de perte et de donner des consignes précises concernant leur manutention. L'emballage doit être adapté au produit et au transport choisi et doit répondre à certaines normes. Pour les documents correspondants à cette phase sont : Liste de colisage, Note de poids, Certificats correspondants aux contrôles exigés par le client (de qualité, de quantité, etc.), documents commerciaux (factures, etc.).

▪ Phase 2 : La remise de la marchandise au transporteur

Obligation Vendeur/Acheteur : Dans les ventes FOB, FAS, et FCA, l'acheteur doit communiquer au vendeur les coordonnées du transporteur ou du commissionnaire chargé de l'expédition.

Dans les ventes CFR, CPT, CIP, CIF, l'acheteur doit indiquer les références du consignataire de la marchandise dans les ventes DDP, le lieu et les modalités de réception de la marchandise doivent être indiqués.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

Documents correspondants : Instructions de transport ou ordre d'enlèvement donné par le vendeur ou l'acheteur, attestation de remise au transitaire, documents de transport, certificat d'assurances s'il y a lieu.

▪ **Phase 3 : Le contrôle de la marchandise au départ**

Obligations Vendeur/Acheteur : Le transporteur ou le commissionnaire effectuent des contrôles sur les quantités, la nature des marchandises remises et leur état apparent.

Documents correspondants : Les contrôles peuvent donner lieu à des réserves notées sur le document de transport.

▪ **Phase 4 : Le dédouanement export**

Le dédouanement export est à la charge du vendeur sauf s'il s'agit d'une vente EXW. Pour les Documents correspondants au dédouanement export sont exigés par la douane.

▪ **Phase 5 : Le contrôle de la marchandise à l'arrivée**

Obligations Vendeur/Acheteur : La réception des marchandises implique une opération de déchargement à la charge du destinataire. Le contrôle porte sur le nombre, le poids et l'état des colis et de la marchandise. En cas d'avaries ou de manquants, des réserves doivent être faites.

Documents correspondants : La signature du document de transport ou du bon de livraison attestant de la livraison. Les réserves éventuelles sont portées sur tous les exemplaires du document de transport ou sur le bon de livraison. Pour les dommages non apparents, les réserves sont faites par lettre recommandée dans le délai déterminé par la convention.

▪ **Phase 6 : Le dédouanement import**

Le dédouanement import est à la charge de l'acheteur sauf s'il s'agit d'une vente DDP.

▪ **Phase 7 : Le suivi**

Il est important que l'entreprise s'interroge sur la qualité des prestations logistiques des transporteurs auxquels elle fait appel.

3.3. Les préparations de l'expédition des marchandises : les contenants

On distingue principalement deux catégories de contenant, à savoir le transport en unité de charge au moyen de palettes et conteneurs, ou le transport en conventionnelle (vrac, colis ou caisses). Le transport en unités de charge connaît une progression rapide. La manutention y est facilitée et l'on peut réaliser le transport de bout aisément, même en utilisant différents

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

véhicules. Nous développerons ci-après les deux contenants que ce type de transport utilise, à savoir :

- Les palettes
- Les conteneurs

➤ Les palettes

Une palette est constituée d'un plateau apte à supporter un lot de colis rassemblés en une seule unité de chargement protégée d'une housse, d'un filet ou d'un cerclage. Elle répond généralement à des dimensions normalisées. Elle est soit fournie gratuitement, donc non récupérée par l'expéditeur, soit sa récupération est confiée à un intermédiaire tel que le transporteur.

Le développement de palettes a considérablement facilité le chargement, les stockages et la protection des marchandises contre le vol.

➤ Les conteneurs

Un conteneur est un caisson métallique pouvant contenir des lots de marchandises à transporter par plusieurs moyens de transport, sans rupture de charge. Sa standardisation (selon les normes ISO) et son interchangeabilité en font un moyen de transport extrêmement pratique, surtout lorsqu'il s'agit d'un transport multimodal, c'est à dire utilisant plusieurs modes de transport différents (route, mer, train). Il permet :

- d'éliminer les ruptures de charge ;
- de protéger les marchandises des agressions de l'environnement extérieur ;
- d'améliorer la sécurité des marchandises, notamment contre le vol ;
- d'accélérer les opérations de manutention et de transfert.

3.4. Modes, organisations et contrats de transport à l'international

Le transport est un élément stratégique qui met en valeur la compétitivité du vendeur. Les entreprises exportatrices choisissent leur mode de transport en fonction du coût, du délai et de la sécurité. D'autres critères tels que la nature du produit, la qualité et le pays de l'acheteur détermineront le choix du mode de transport principal⁵.

⁵KARL MIVILLE-DE CHAENE, le commerce international, par contact monde, P 81

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

3.4.1. Le transport aérien

Certainement le plus rapide. Cette qualité en fera le moyen privilégié pour l'envoi des denrées délicates ou périssables. Cette excellence du service a un coût. Si le transport aérien se prête idéalement aux colis de petites tailles, mais fortement chargés de valeur commerciale, il devient vite prohibitif si la valeur marchande de la marchandise est faible en relation avec le coût du transport.

La Convention de Varsovie du 12 octobre 1929 et le Protocole de La Haye du 28 septembre 1955 uniformisent les règles du transport aérien international⁶.

L'IATA (International Air Transport Association), et l'ATAF (Association des transporteurs aériens de la zone franc) traitent des conditions de transport, des tarifs et des normes de sécurité. Leur rôle⁷ est encore très important malgré un contexte général de déréglementation.

- la tarification du transport aérien,
- le contrat de transport par air,
- la responsabilité du transporteur aérien.

➤ **L'organisation : Les différents intervenants en transport aérien sont**

- L'agent de fret aérien qui organise le transport principal ;
- Le transitaire commissionnaire, mandataire, qui assure les opérations et les formalités relatives au transport.
- Concernant le matériel utilisé, deux types d'appareils participent au transport international de marchandises :
- Les avions mixtes : ils transportent à la fois des passagers et du fret (ne convient pas aux produits dangereux et peut causer des retards, car la poste est prioritaire).
- Les avions cargo qui ne transportent que des marchandises.

➤ **La tarification :**

L'IATA et l'ATAF fixent des tarifs auxquels se substitue de fait un « prix de marché » variable en fonction des destinations et des quantités de marchandises expédiées. On distingue notamment quatre types de tarification :

⁶G.LEGRAND, H.MARTINI, le petit export, 3eme édition DUNOD, p12.

⁷G.LEGRAND, H.MARTINI Gestion des opérations import –export, édition DUNOD, P 43

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

- Le tarif général qui fait intervenir le rapport poids volume de la marchandise ainsi que la règle du « payant-pour ».
 - tarif à l'unité de chargement (ULD) –palettes, igloos, conteneurs – qui s'appliquent de façon forfaitaire.
 - Des tarifs spéciaux appelés Croates, Specific Commodity Rates, s'appliquent à une catégorie particulière de marchandises sur certaines destinations, et à l'initiative des compagnies. Les tarifs proposés sont alors avantageux. Cependant leur utilisation est de plus en plus restreinte.
 - Enfin des tarifs spécifiques concernent les animaux, les livres, les journaux et les objets de valeur
- Le contrat de transport aérien :

Tableau N°04 : Les obligations des parties sont les suivantes⁸

Obligations du chargeur	Obligations du transporteur
<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir un emballage adapté. - Marquage des colis. destination, en <ul style="list-style-type: none"> - Mettre la marchandise à disposition du contractuels. Transporteur au lieu et à la date prévue. <ul style="list-style-type: none"> -Prévoir le dédouanement des marchandises Et satisfaire aux opérations de contrôle du Commerce extérieur et des changes.	<ul style="list-style-type: none"> - charger la marchandise. - Acheminer la marchandise a bon état dans les délais - Décharger la marchandise

Source : G.LEGRAND, H MARTINI Gestion des opérations import –export

3.4.2. Le transport maritime

Le transport maritime s'impose dès qu'il s'agit de commerce hors-continent, ou lorsqu'il consiste en de très gros volumes. Les dimensions des espaces de chargements des cargos sont plus grandes que dans le cas des autres moyens de transport et les coûts d'autant plus intéressants.

Par ailleurs, le conteneur est devenu aujourd'hui un outil de transport usuel, dans la mesure où il facilite les opérations de manutention de tout genre (mise à bord et

⁸G.LEGRAND, H MARTINI Gestion des opérations import –export, édition DUNOD, P 46

Chapitre 2 : la chaine logistique internationale et les modes d'internationalisations

transbordement, s'il y a lieu) et l'identification de la cargaison et son administration. Sa grande souplesse, son inter modalité et sa facilité de passer du bateau au camion ou au train, en fait l'élément idéal du groupement. De plus, l'espace conteneur est vendu à un coût constant correspondant à son propre volume, quel que soit son taux de remplissage. Ceci facilite grandement les calculs de coûts unitaires.

Si le conteneur s'adapte parfaitement au transport de marchandises en colis et que le bateau lui offre un excellent réceptacle, il faut également signaler que ce dernier offre d'extraordinaires possibilités pour le transport des marchandises en vrac. Les navires se spécialisent de plus en plus : céréaliers, pinardiers, minéraliers et, bien sûr, porte-conteneurs. Le transport maritime, plus que tout autre, exige la plus grande des vigilances puisque les volumes sont nombreux et encombrants.

Les aires de chargement/déchargement sont encombrées et la circulation y est très dense. Les délais d'entreposage ainsi que les installations et les pratiques portuaires font partie du décor de l'expédition par bateau. L'exportateur y prêtera particulièrement attention dans le calcul de la meilleure formule de coûts.

Il est régi par la convention de Bruxelles de 1924 (règles de La Haye) et par les règles de Hambourg depuis 1992 applicable compte tenu des États signataires.

➤ **L'organisation :**

Le transport maritime distingue deux intervenants qui participent au contrat de transport : le chargeur et l'armateur.

- Le chargeur représente la marchandise, ce peut être l'expéditeur réel, un mandataire de celui-ci (transitaire), ou le destinataire de la marchandise.
- L'armateur (compagnie maritime) représenté en générale par un agent.

➤ **La tarification :**

Il existe 3 modes d'expédition⁹ :

- Fret conventionnel : Fret de base à l'unité payante (tonne ou m³) à l'avantage du navire, surcharge combustible (BAF) et surcharge monétaire (CAF), frais de sécurisation du fret, frais particuliers dus à l'encombrement ou aux spécificités de la marchandise.

⁹G.LEGRAND, H.MARTINI, le petit export, 3eme édition DUNOD, p12

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

1- Fret par conteneur complet :

- Tarification forfaitaire par conteneur incluant les frais d'empotage, de dépotage, les frais de mise à disposition.
- Frais d'embarquement CSC (Container Service Charges) et frais de débarquement (Terminal Handling Charge).

2- Fret par conteneur de groupage :

- Frais d'empotage par le transitaire au départ et de dépotage à l'arrivée
- Tarification identique au conventionnel.

➤ Le contrat de transport maritime :

Le transport maritime peut entrer dans le cadre de 2 types de contrat :

- Soit un contrat de transport c'est-à-dire que le chargeur s'engage à payer un fret déterminé, et le transporteur à acheminer la marchandise d'un port à un autre.
- Soit un contrat d'affrètement par lequel les contractants conviennent de la location d'un navire pour une période de temps déterminé.

Concernant les parties du contrat :

Le chargeur doit présenter sa marchandise en temps et lieu fixé. La prise en charge est très importante puisqu'elle ouvre la période contractuelle couverte par les règles de transport. L'armateur prend en charge la marchandise pour la transporter. L'armateur est presque toujours représenté par son agent. Le transporteur délivre le document de transport maritime : Connaissance Maritime, Le connaissance maritime est considéré comme la preuve du contrat passé entre le chargeur et le transporteur. C'est une pièce de justification qui représente la marchandise.

3.4.3. Le transport routier

Le camion reste, sans conteste, le moyen privilégié de transport de marchandise, lorsque l'itinéraire couvre le même continent et lorsque le temps et les distances le permettent.

L'avantage du transport routier est certainement sa souplesse. Le véhicule routier va n'importe où, pourvu que l'y conduise une route. C'est en fait un moyen qui se suffit à lui-même : le camion peut enlever un colis de la porte de l'expéditeur et le déposer littéralement à

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

La porte du destinataire, même dans les endroits les plus reculés. Le deuxième point à souligner est la facilité du groupement des commandes. Cette pratique du groupement est rendue possible à cause de sa rentabilité pour le transporteur et de l'accessibilité en termes de frais pour l'utilisateur. Le troisième point en faveur du transport routier est son coût. Sur des distances moyennes, la route offre une excellente opportunité pour de grands volumes, sans compter bien évidemment la possibilité de groupage.

➤ L'organisation

Les transporteurs sont des compagnies privées de transport et des artisans camionneurs. Ils sont classés suivant la distance de leurs itinéraires. Pour les très fortstonnages, une autorisation est exigée. Le transport routier utilise 3 types de véhicule :

- Les véhicules d'une pièce (camions).
- Les véhicules articulés (tracteur semi-remorque).
- Les trains routiers articulés (camions remorque).

➤ La tarification

Le principe général est celui de la libre négociation des tarifs. Les transporteursproposent des prix en fonction de zones de départ et d'arrivée, de la distance à parcourir, dupoids de la marchandise et de son volume.

Le rapport poids-volume est 1 tonne pour 3 m³, Ainsi le poids minimum à considérer ne peutêtre inférieur au produit du nombre de mètre-cube par 330 kg. Lorsque l'envoi occupe levéhicule sur une longueur déterminée, le poids taxable ne peut être inférieur au produit de cette longueur par 1 790 kg (rapport poids/mètre linéaire)¹⁰.

➤ Le contrat de transport

Le contrat de transport routier est matérialisé par la lettre de voiture CMR. La signature du transporteur entraîne une présomption de responsabilité en cas de perte ou d'avaries. En cas de réserves formulées par le transporteur, celles-ci devront être contresignées par l'expéditeur.

¹⁰G.LEGRAND, H MARTINI Gestion des opérations import –export, édition DUNOD, P 52.

Chapitre 2 : la chaine logistique internationale et les modes d'internationalisations

3.4.4. Le transport ferroviaire

C'est un mode de transport qui est utilisé dans plusieurs régions du monde. En effet, le transport ferroviaire utilise généralement les expéditions par wagons isolés ou par train entier pour des tonnages supérieurs. Il faut noter que le transport ferroviaire de marchandises n'est pas utilisé dans la plupart des régions du monde par manque de voie ferrée transcontinentales.

Ce type de transport présente aussi la possibilité d'effectuer des livraisons sur de longues distances.

➤ L'organisation

La convention CIM signée en 1980, à Berne soumet le transport ferroviaire international à un ensemble de règles complété par des règlements plus spécifiques. La lettre de voiture CIM est émise pour chaque envoi et le timbre de la gare expéditrice atteste de la prise en charge de la marchandise par la compagnie de chemin de fer¹¹.

➤ La tarification

La convention CIM ne prévoit pas de tarification. Chaque pays applique des tarifs et des prestations qui lui sont propres. L'étude des coûts doit donc se faire sur mesure en testant

Éventuellement plusieurs itinéraires.

➤ Le contrat de transport

Le document de transport utilisé en trafic ferroviaire, est la lettre de voiture CIM. Il existe 2 formulaires : un pour le trafic normal et un pour le trafic accéléré. L'original est remis au destinataire, l'expéditeur recevra un feuillet de la liasse. Le document sera rempli en partie par l'expéditeur et en grande partie par la société de chemin de fer.

3.4.5. Le transport fluvial

Le transport fluvial est le transport de marchandises ou de biens par voie d'eau (fleuve et canaux). C'est un mode de transport très économique, car, il est peu coûteux en énergie ; il permet de transporter des tonnages très importants, ce qui en fait un moyen de transport massif et peu polluant, mais il est lent, ce qui peut représenter un avantage logistique en permettant d'économiser en frais d'entreposage (l'entrepôt, c'est le bateau).

¹¹G.LEGRAND, H.MARTINI, le petit export, 3eme édition DUNOD, P 14.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

3.5. Le transport intermodal ou multimodal

On fait référence au transport intermodal lorsqu'on utilise deux ou plusieurs modes pour effectuer le mouvement d'une marchandise, soit Route/Rail, Air/Route, Route/Rail/Mer, etc. Même si l'intermodal n'est pas un mode de transport en soi, la combinaison de différents modes de transport pour une même expédition peut créer certains conflits de réglementation, de propriété de marchandise et de documentation. Afin de corriger ces lacunes les autorités internationales ont dû développer de nouveaux accords et de nouvelles interprétations pour accommoder ces unions de modes de transport.

Le conteneur maritime est probablement l'outil qui a le plus contribué au développement de l'inter modalité, pouvant à la fois être transporté par route, par rail et/ou par mer. Aujourd'hui la grande majorité des produits manufacturés transportés par mer le sont par conteneurs. L'importance est tel que certaines grandes sociétés maritimes ont acheté de réseaux ferroviaires afin de s'assurer un accès au monde intermodal. Sur terre également le Route/Rail "Piggyback" fait des progrès incroyables. Au départ, ce service était offert par des compagnies ferroviaires afin de reprendre un peu du terrain perdu auprès des camionneurs. Aujourd'hui, avec un service porte-à-porte rapide, de nouveaux équipements comparables aux conteneurs maritimes, un réseau bien établi et des économies plus que respectables le Route/Rail est en train de bouleverser complètement l'industrie du transport en Amérique du Nord.

L'Aérien a également développé des systèmes intermodaux, tel les courriers internationaux qui unissent aérien et route pour offrir des services ultra-rapides de porte-à-porte à travers le monde. L'Intermodal fait maintenant partie intégrale du monde du transport et une Maison de commerce avertie doit reconnaître l'importance d'en connaître les rouages.

4. Assurance a l'internationale

Les marchandises acheminées de part et d'autres des frontières dans le cadre des échanges internationaux sont soumises à de nombreux risques particuliers (pertes, vols, casses, mouille ...). A ces derniers s'ajoutent bien sûr les risques liés aux diverses opérations auxiliaires (manutentions, chargements, déchargements, entreposages intermédiaires). L'assurance est un contrat selon lequel une partie, l'assureur, accepte en contrepartie du paiement d'une prime, de rembourser une autre partie, l'assuré, pour des pertes subies ou pour

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

sa responsabilité ayant entraîné des pertes causées par des risques spécifiques et à un objet défini.¹²

L'assurance des marchandises, concerne les marchandises transportées par voie maritime, terrestre, aérienne et fluviale. Ces marchandises transportées peuvent être de différentes natures :

- Matières premières (minerais et charbon, hydrocarbures, bois, produits chimiques Pulvérulents ou liquides, gaz liquéfié...);
- Denrées agro-alimentaires (céréales, viandes, fruits, riz, sucre...);
- Produits manufacturés et matériels d'équipement ;
- Fournitures d'ensembles industriels.

Même si l'assurance du transporteur permet de couvrir certains des risques, les conventions internationales prévoient des limitations des responsabilités de ce dernier. Pour se mettre à l'abri de pertes non remboursables, des risques d'insolvabilité du transporteur et des délais souvent très longs de règlement, l'assurance des marchandises doit toujours être envisagée lors de la négociation du contrat commercial.

4.1. Les différents acteurs de l'assurance

Aux intervenants du transport lui-même (le chargeur, le groupeur de marchandises, le transitaire, le courtier de transport, le commissionnaire, en douane, et le transporteur), il faut ajouter les principaux intervenants en assurance transport, soit l'assuré, le courtier, d'assurance, l'expert en sinistres et la compagnie d'assurance¹³.

- L'assuré est la personne ou l'entreprise qui souscrit une police en vue d'assurer des marchandises contre des catégories de risques déterminés à l'avance. L'assuré peut être le vendeur ou l'acheteur (selon l'incoterm), ou encore le transitaire.
- Le courtier d'assurance a pour fonction de rapprocher un client potentiel (futur assuré) d'assurance. L'assuré peut mandater un courtier pour rechercher la compagnie d'assurance la plus apte à répondre à ses besoins et pour négocier les

¹²[Http : //www.logistiqueconseil.org/Articles/Transit-douane/Assurances-prim.es.htm](http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transit-douane/Assurances-prim.es.htm), consulté le 30/11/20 à 14h :14.

¹³NAJI JAMMAL, Commerce international, 2eme édition, P 393.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

conditions et la prime les plus avantageuses pour lui. En principe, le courtier défend les intérêts de l'assuré, puisqu'il en est le mandataire.

- Le courtier d'assurance maritime est un officier public, un peu comme un agent de change, doté de certains privilèges, dont celui de signer les contrats d'assurance pour le compte de l'assuré et de certifier le taux de la prime. Soulignons que l'agence d'assurance, travaille pour le compte d'une seule compagnie d'assurance. Il perçoit comme rémunération une commission proportionnelle aux primes qu'il permet à la compagnie d'encaisser.
- L'expert en sinistres a pour rôle de constater, à destination ou en route, les pertes ou les avaries de marchandises. Il est généralement désigné par l'assureur dans la police d'assurance ou par le propriétaire du navire dans le cas d'une avarie commune, et il informe les parties concernées de son constat. Quand il est question de transport de marchandises par voie maritime, on parle de commissaire d'avarie (ou l'expert répartiteur). L'expert en sinistre et le commissaire d'avarie ont pour responsabilités de :
 - ✓ Constater les dommages ;
 - ✓ Déterminer la nature de l'avarie, son importance et sa cause ;
 - ✓ Préconiser les mesures conservatoires ;
 - ✓ Préserver les droits de recours des assureurs contre les tiers responsables ;
 - ✓ Prévenir les sinistres.
 - ✓ La compagnie d'assurance est née de l'augmentation des risques qui étaient, à l'origine supportés par des personnes physiques. Cette augmentation a suscité la création de mutuelles ou de compagnies privées de grande taille. Soulignons que les compagnies, si grandes soient-elles, pratiquent couramment entre elles la réassurance, c'est-à-dire qu'elles partagent les risques couverts avec d'autres compagnies, souvent sans en informer l'assuré.

4.2. L'assurance adaptée aux risques du mode de transport choisi

- Assurance des marchandises en transport maritime :

L'assurance maritime couvre les dommages suivants : les avaries communes et les avaries particulières¹⁴.

¹⁴NAJI JAMMAL, Commerce international, 2eme édition, p 412.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

- Avarie commune : dommage volontairement provoqué ou dépense effectuée par le capitaine dans le but de l'équipage, le navire ou une partie de la cargaison.
- Avarie particulière : dommage accidentel subi par une partie de la cargaison au cours du transport en mer ou au cours du chargement, du déchargement, de l'arrimage etc.

Les garanties :

En transport par voie d'eau, les principales garanties auxquelles on doit prêter attention sont les suivants ¹⁵:

- La garantie tous risques : Contrairement à son libellé, cette garantie ne protège pas le souscripteur contre tous les risques sont notamment soumis à des conditions particulières le risque de vol et le chargement des marchandises en pontée.
- La garantie franche d'avaries particulières sauf (FAP sauf) : couvre uniquement les avaries communes et les avaries mentionnées au contrat.
- La garantie franche d'avaries particulières(FAP) : Couvre uniquement les avaries communes. Elle ne couvre donc pas les avaries particulières.
- La garantie du risque de guerre et de mines : Elle permet d'assurer contre les dommages que peuvent causés par des situations des guerres.

➤ Assurance des marchandises en transport aérien :

Objet de la garantie¹⁶ :

La garantie couvre tous les risques non exclus et s'inspire des formules « tous risques maritimes ». Elle s'étend de domicile à domicile et inclus les transports complémentaires,terrestre ou fluviaux (en cas de portion et trajet par la mer, c'est une assurance maritime qui doit être souscrite).

La garantie couvre les avaries particulières, la garantie pour avaries communes n'existant pas en transport aérien, il est également possible d'étendre la garantie aux risques de guerre.

¹⁵www.logistiqueconseil.org, consulté le 30/11/20 à 17h :00

¹⁶Commerce international, NAJI JAMMAL, 2eme édition, p 417.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

Elle prend effet depuis la remise au transporteur jusqu'à la remise au destinataire, et cesse au plus tard 15 (quinze) jours à compter de l'arrivée de l'avion à l'aéroport de destinataire.

➤ Assurance des marchandises en transport terrestre :

Les risques de guerre et assimilés peuvent être couverts par avenant spécial. Une clause additionnelle peut garantir les risques inhérents aux grèves, conflits de travail, dans une police d'abonnement.

La garantie prend effet depuis la prise en charge par le transporteur jusqu'à la livraison au destinataire et dans la limite de 15 (quinze) jours, depuis la date d'arrivée à destination (garantie magasin à magasin).

5. Les opérations douanières

Les objectifs généraux de la douane sont de faire respecter la réglementation relative aux mouvements de marchandises et de capitaux à l'entrée et à la sortie du territoire national, mais aussi de rechercher et sanctionner les infractions à cette réglementation.

La douane met en œuvre des mesures tarifaires, et en particulier le tarif extérieur commun. Elle contrôle également le respect des normes techniques et sanitaires et élabore des statistiques du commerce extérieur de l'Algérie.

La douane assure d'autre part un rôle d'information auprès des entreprises (formalités à accomplir, droits et taxes applicables à l'importation, etc...).

5.1. Les principaux éléments de la déclaration en douane

Toute marchandise placée dans le circuit international a un statut douanier, sorte de carte d'identité, qui résulte de la combinaison de trois éléments : l'espèce tarifaire, l'origine et la valeur en douane. C'est trois données doivent être connues avant toute opération d'exportation ou d'importation.

Lors de la déclaration, le déclarant doit fournir un certain nombre de documents administratifs comme : la facture commerciale, les titres de transport et d'autres documents

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

tels que les licences d'importation, les certificats d'origine,... La déclaration n'est pas requise dans les cas suivants ¹⁷:

- Le transport par les voyageurs de marchandise sans caractère commercial.
- Les biens personnels exportés ou importés par des particuliers.

A/L'espace tarifaire

L'espèce tarifaire « correspond à la dénomination attribuée à une marchandise dans le tarif des douanes. C'est d'elle que dépend le taux de base des droits susceptibles d'être prélevés » C'est le libellé sous lequel figure la marchandise dans le tarif douanier commun (TDC) et auquel correspond un numéro de nom en colature. La détermination de l'espèce tarifaire est indispensable pour la fixation des droits de douane ainsi que pour le contrôle du commerce extérieur.

B/ L'origine

L'origine des produits est une donnée essentielle de la stratégie douanière. Au vu de cette information qui est nécessaire au traitement différencié de la marchandise, l'importateur peut bénéficier des régimes tarifaires préférentiels résultants d'accords d'association ou de Libre- échange ou, au contraire, se voir appliquer des mesures de contrôle du commerce extérieur.

L'origine permet donc de déterminer :

- Les taux de droits applicables à l'importation ;
- Les statistiques du commerce extérieur établis en fonction de critères géographiques ;
- L'application des réglementations particulières et la mise en œuvre de politiques commerciales ;
- -Notion commune d'origine.

L'entreprise doit donc identifier précisément l'origine des produits qu'elle importe ; or celle-ci évolue tout au long du circuit international de produit. C'est donc une notion qui n'est pas toujours facile à déterminer.

¹⁷Catherine TEULE-MARTIN, « La Douane, instrument de la stratégie international », ECONOMICA, Paris, 1995, p7.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

C/ La valeur en douane

Sur toute déclaration en douane figure la valeur de la marchandise, la valeur en douane est l'un des éléments clés pour l'application des mesures douanières et notamment pour l'opération de taxation.

D/ Les procédures de dédouanement :

Pour garantir le respect de toutes les obligations en matière de dédouanement, le déclarant doit respecter une procédure qui informe du régime douanier assigné aux marchandises.

On distingue généralement deux procédures : la procédure de droit commun et les procédures simplifiées¹⁸.

➤ La procédure de droit commun :

Cette procédure prévoit des délais de dédouanement très courts et l'utilisation du document administratif unique DAU. Elle peut être soit manuelle soit informatisée. Le déclarant doit fournir également un certain nombre de documents d'accompagnement qui sont :

- La facture commerciale contenant toutes les informations essentielles figurant dans la déclaration et définissant la nature du lieu contractuel entre acheteur et vendeur ;
- Les titres de transport tel que : connaissement maritime, lettre de transport aérien et feuille de route ;
- La liste de colisage permettant la vérification des marchandises par le destinataire, le transporteur ou la douane ;
- D'autres documents peuvent se révéler nécessaires comme : licence d'importation ou d'exportation, certificats d'origine, certificats de circulation ;

➤ Les procédures simplifiées :

Aux procédures de droit commun fixant l'organisation des opérations de dédouanement, est venue progressivement s'ajouter une diversité de procédures simplifiées, qui ont pour objectif d'atténuer le formalisme de la réglementation douanière et une réduction des délais.

¹⁸G.LEGRAND, H.MARTINI, « Gestion des opérations Import-export », DUNOD, Paris, 2008, p64

Section 2 : L'exportation et la stratégie d'internationalisation des entreprises.

Le développement international des entreprises est depuis quelques décennies l'objet de nombreuses recherches qui ont essayé d'étudier l'internationalisation des entreprises. Le concept d'internationalisation englobera les différentes stratégies développées par les entreprises pour faire leur place sur les marchés extérieurs et être compétitive.

L'exportation ou l'internationalisation est la stratégie de développement des entreprises au-delà des frontières nationales. L'exportation ou avec les partenaires internationaux ou les alliances, elle peut se traduire par la conquête des marchés étrangers. Les modes d'entrée sur les marchés étrangers sont multiples et susceptibles d'évoluer dans le temps.

2. Les exportations

2.1 Définition de l'exportation

L'exportation est l'action de vendre à l'étranger une partie de la production de biens ou de services d'un ensemble économique, pays ou région. C'est un terme miroir de celui d'importation, étant donné qu'une vente du pays A au pays B est la même opération qu'un achat du pays B au pays A. Cette activité économique et commerciale est considérée comme très importante. C'est en particulier un moyen crucial pour acquérir des devises, lesquelles sont pour un pays des moyens d'intervention économique et financière sur les marchés extérieurs (par exemple pour s'équiper ou pour obtenir des produits de base).

Par ailleurs, les exportations permettent de stimuler une économie en valorisant le travail d'un pays auprès des autres et en assurant la pérennité de ses entreprises qui, dans le cadre de la mondialisation, est fortement liée à leurs positions sur le marché mondial (part de marché au niveau mondial)¹⁹.

2.2. Les modes d'accès aux marchés étrangers

Ils existent plusieurs modes d'accès à l'international, parmi ce dernier on peut citer :

¹⁹BERHO C, Marketing international , Editions Dunod, Paris, 2002, p33

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

2.2.1. Les exportations

L'entreprise peut pratiquer la vente directe, indirecte ou en association avec d'autres entreprises.

A/L'exportation directe

Dans le cas de l'exportation directe, le producteur vend directement à son client final sans avoir recours à une force de vente local. La vente directe à l'exportation consiste à réaliser des ventes et à assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son territoire domestique sans avoir de structure, de représentant ou l'intermédiaire sur place. La vente directe à l'exportation peut se faire par des canaux tels que :

- Des appels d'offre internationaux ;
- Le marketing direct (par téléphone, fax, publipostage,...)
- La vente à distance (vente par correspondance, téléachat,...)
- Une participation à des manifestations commerciales organisées à l'étranger (foires, salons,...).

Ce mode de présence est souvent observé dans le domaine industriel et pour des entreprises débutant dans le commerce international. L'exportation directe suppose d'avoir bien identifié au préalable les marchés et clients étrangers.

B/ L'exportation indirecte

L'exportation indirecte consiste à utiliser un intermédiaire à qui l'on vend à un prix réduit ses produits qui en retour assume les frais et les risque du commerce international. Les modes d'exportation indirecte les plus utilisés sont :

- Les maisons de commerce extérieur : cet intermédiaire agit indépendamment de l'exportateur et de l'importateur. Il achète lui-même le produit, sélectionne les marchés d'exportation et s'occupe de la vente.
- L'agent d'exportation : si l'entreprise à recours au service d'un courtier en exportation, elle s'engage à assumer les risques financiers et relatifs au crédit. Le rôle primordial de l'agent est de favoriser le rapprochement entre l'entreprise qui désire importer et celle qui souhaite exporter.
- Le commissionnaire exportateur : cet intermédiaire réside habituellement dans le pays exportateur et travaille comme représentant pour un acheteur étranger. Il est rémunéré à

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

commission par l'acheteur et entreprendra toutes les démarches nécessaires pour recruter un exportateur potentiel.

- La firme semi-concurrente : en dernier lieu l'entreprise pourra faire appel à une firme semi-concurrente qui exporte déjà c'est-à-dire une entreprise qui vend un produit compatible avec le sien. Cette firme pourra intervenir soit comme un agent, soit comme une maison de commerce extérieur.

C/ L'exportation associée

L'exportation associée regroupe des entreprises qui unissent leurs forces afin de percer les marchés étrangers, permet de constituer un groupement d'exportateurs qui mettent des moyens en commun pour mener leurs politiques d'exportations.

Les deux modalités les plus connues d'exportation associée, sont le groupement d'exportation et le portage :

- Le groupement d'exportation et la mise en commun par plusieurs entreprises non concurrentes de tout ou partie de leurs activités d'exportation.
- Le portage est un système de coopération entre une grande entreprise et PME afin de faire bénéficier cette dernière du réseau international de la première, déjà implanté pour commercialiser ses propres produits, le portage appelé aussi le Peggy-pack.

2.2.2. Les arrangements contractuels

Ils existent plusieurs formes d'explications pour accéder au marché international

A/ Accord de licence

La licence est en est fait un contrat pour utiliser le " know how " (savoir-faire), comme les brevets, les copyrights et les marques de commerce. La licence permet à l'entreprise étrangère d'utiliser le nom, le know-how (savoir-faire) et les brevets de l'entreprise exportatrice. L'accord de licence offre la possibilité d'un accès rapide au marché international avec un faible risque et ne nécessitant pas de gros d'investissement. Le désavantage de l'accord de licence est qu'une entreprise peut ainsi créer son futur compétiteur.

B/ La franchise

La franchise commerciale ou franchise de distribution est un contrat temporaire et exclusif de commercialisation de produits ou de services sur un territoire défini. Le

Chapitre 2 : la chaine logistique internationale et les modes d'internationalisations

franchiseur accorde certains droits au franchisé moyennant rémunération. Toutefois, dans un accord de franchise, les droits cédés concernent typiquement les marques, les compétences et/ou le système de gestion. L'accord de franchise est pratiqué pour des produits/services standardisés se caractérisant par un processus de production simple (hôtellerie, voitures de location, vêtements, salons de coiffure, restauration rapide, etc.).

C/ Sous-traitance

La sous-traitance est une opération par laquelle une entreprise (le donneur d'ordre), confie à une autre (le preneur d'ordre), l'exécution pour son compte de tâches qui ressortent de son activité normal. On distingue :

- La sous-traitance de spécialité qui concerne les opérations particulières (nettoyage, Surveillance, services juridiques, etc.) ;
- La sous-traitance de capacité dans laquelle les opérations portent sur une partie de la
- Fabrication du produit complet (ou d'un sous-ensemble du produit).

2.3.3. Les investissements directs à l'étranger IDE

L'investissement direct à l'étranger (IDE) peut se définir comme une opération par laquelle un investisseur basé dans un pays (pays d'origine) acquiert un actif dans un autre pays (pays d'accueil) avec l'intention de le gérer. Il recouvre quatre formes d'IDE : les fusions/acquisitions, la filiale, la joint-venture et le partenariat.

A/ Les fusions/acquisitions

C'est la fusion ou acquisition d'une partie ou de la totalité d'une entreprise. Elles représentent un moyen rapide et avantageux d'internationalisation, dans la mesure où les entreprises s'appuient sur des marchés déjà existants, des sites déjà rodés, des savoirs acquis, des personnes formées et un réseau établi avec les fournisseurs et les clients. Les acquisitions sont le mode d'internationalisation le plus utilisé.

B/La filiale

Une filiale est une société dont une autre société détient plus de 50% du capital social. Une forte dispersion du capital social entre un grand nombre d'actionnaires offre la possibilité de contrôler une société avec une participation nettement inférieure à 50%.

C/ La joint-venture

La co-entreprise ou entreprises conjointes réalisent en commun des projets commerciaux et/ou industriels sur un marché local.

D/ Le partenariat

C'est un système qui permet à l'entreprise de pénétrer un marché à l'étranger. Une entreprise peut préférer d'associer avec un partenaire local (entreprise privée, personne publique...), plutôt que de créer seule une succursale ou une filiale. Le partenaire local permet également une meilleure connaissance du marché, des pratiques de l'administration et des concurrents, facilitant ainsi à l'entreprise étrangère l'accès à des compétences ou à un réseau commercial sans qu'elle ait à supporter le coût et la durée d'un développement interne, tout en partageant les risques.

3. Les stratégies d'internationalisation des entreprises

Les entreprises peuvent suivre à l'étranger plusieurs stratégies

3.1. La spécialisation

La spécialisation consiste pour une entreprise à se concentrer sur un seul métier dans lequel elle déploie ses ressources et compétences. Selon Igor Ansoff cette stratégie peut prendre 3 formes : la pénétration de marché, l'extension du marché et le développement de produits.

- La pénétration de marché : consiste à se concentrer sur le couple produits existants/marchés existants pour améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels
- L'extension du marché : consiste à identifier et à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants
- Le développement de produits : consiste à développer des produits nouveaux qui s'adressent aux marchés existants.

3.2. La diversification

La diversification conduit l'entreprise à se développer dans plusieurs métiers différents les uns des autres. Selon I. Ansoff, c'est une stratégie qui vise de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. Elle peut prendre deux formes : concentrique ou congloméra.

- La diversification est concentrique quand les nouvelles activités de l'entreprise ont un lien avec son métier d'origine. La logique de diversification est de compléter ou d'étendre l'offre de l'entreprise.
- La diversification est congloméra quand il n'y a pas un lien entre les différents métiers de l'entreprise. La logique de diversification est ici purement financière. Le but est de

Chapitre 2 : la chaine logistique internationale et les modes d'internationalisations

placer des excédents de ressources sur un marché porteur afin de bénéficier des opportunités de ce marché.

3.3. La focalisation

La focalisation consiste pour une entreprise à limiter son activité à un segment de marché très spécifique. L'entreprise se concentre sur un groupe de clients particuliers, un segment de la gamme de produits ou un marché géographique bien spécifique.

3.3.4. La différenciation

La différenciation consiste pour une entreprise à donner à son offre une spécialité différente à celle de ses concurrents. Elle cherche donc à fonder l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché. La différenciation permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix. Les sources de différenciation :

- La qualité
- L'aspect technologique
- La sécurité
- L'esthétique
- La notoriété de la marque
- Le service après-vente

3.5. Les déterminants de la stratégie internationale de l'entreprise

Plusieurs facteurs peuvent avoir un impact majeur sur la façon de gérer les ressources humaines la stratégie d'internationale de l'entreprise.

➤ Les facteurs externes

Certains de ces facteurs ont une influence certaine sur l'entreprise, mais malheureusement, il ne s'agit habituellement pas d'éléments influencés. Il s'agit de l'environnement externe. Toutefois, même sans disposer d'un grand pouvoir d'action sur les facteurs externes, il est nécessaire de bien les identifier puisqu'ils ont certainement un impact sur les décisions prises.

A/ Les besoins des consommateurs

Un bien de consommation résulte d'une production. Il est détruit par l'usage sans être lui-même utilisé pour la production d'un autre bien. Dans la définition d'une

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

stratégie commerciale internationale, il faut identifier des produits standardisés, développer une marque et gérer au contraire un portefeuille de marque nationale.

B/ Les coûts

Les coûts correspondent à l'ensemble des charges supportées par l'entreprise pendant toute la durée du processus de production d'un bien ou service. Des coûts de transport élevés pour certains types de produits (agroalimentaire frais ou surgelé, gaz industriels, ciment) conduiront à rapprocher physiquement la production de la demande. Ces coûts de transport élevés, abritant les producteurs en place, favorisent le maintien de pratiques locales de production, de distribution, de consommation ou d'utilisation des produits.

C/ La concurrence

La concurrence désigne une situation de marché dans laquelle il existe une « compétition » entre le vendeur et l'acheteur. Cette compétition peut porter sur les prix, les caractéristiques d'un produit, les parts de marchés. La concurrence joue un rôle essentiel, lorsqu'une entreprise internationalise son activité, notamment lorsqu'elle parvient à dégager des économies d'échelle, l'interdépendance entre les marchés s'accroît, et ses concurrents vont devoir réagir.

➤ Les facteurs internes

D'autres facteurs présentent un lien direct avec l'entreprise, il s'agit de l'environnement interne (les missions, les produits et services, etc.). La plupart du temps, ce sont donc des facteurs sur lesquels existe une possibilité d'agir.

A/ La perception de l'environnement

Concernant la perception de l'environnement, les dirigeants sont plus ou moins sensibles à ses dimensions internationales. Certains dirigeants ont une approche systématiquement internationale des problèmes, alors que d'autres occultent cette dimension qui s'impose à eux. D'autres encore privilégient certaines zones qu'ils connaissent mieux alors que les enjeux sont peut-être ailleurs que dans leur domaine d'activité.

B/ Les ressources de l'entreprise

L'entreprise qui débute à l'export devra former certains salariés à la logistique internationale. Il faudra adapter les structures, créer un service export, voire une division internationale.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

3.6. Instruments et techniques de paiements à l'exportation

Lors des négociations commerciales, les modalités financières du contrat prennent une importance primordiale. Elles concernent, entre autres, le mode de paiement, les techniques de paiement ou procédures de recouvrement²⁰.

3.6.1. Instruments de paiement

Les instruments de paiement utilisés en commerce international sont identiques à ceux du commerce domestique : chèque, virement international, effets de commerce.

- **Le chèque** : est un ordre écrit et inconditionnel de paiement à vue, en faveur d'un bénéficiaire, peu coûteux et très répandu dans le monde.
- **Le virement Swift** : C'est l'instrument de règlement le plus utilisé. Le débiteur (l'acheteur importateur) donne l'ordre à son banquier de payer son créancier. Il s'agit d'un moyen peu coûteux, très rapide grâce au système Swift (society for worldwide swift financial telecommunication) si le virement est effectué avant tout expédition. Dans le cas contraire, le bénéficiaire du virement disposera toujours d'un acquit SWIFT qui prouve la réalisation du transfert. Les conditions de vente de l'exportateur pourraient indiquer : payable par virement SWIFT à 30 jours date de facture ou date de document de transport²¹.
- **Effet de commerce** : Les effets de commerce revêtent deux formes, la lettre de change et le billet à ordre :
 - La lettre de change ou traite commerciale (bill of exchange) est un écrit par lequel le vendeur (le tireur) donne l'ordre à l'acheteur (le tiré) de payer à vue ou à une date déterminée une certaine somme à lui-même ou à un tiers (bénéficiaire)²².
 - Le billet à ordre (promissory note) est un écrit émis par l'acheteur (le souscripteur) par lequel celui-ci s'engage à payer une certaine somme, à vue ou à une certaine date, au vendeur (le bénéficiaire).

La lettre de change est un instrument de paiement couramment utilisé dans le commerce international, car contrairement au billet à ordre, elle est émise par le créancier. Avec la traite, l'exportateur accorde à son client un délai de paiement plus ou moins long. Le risque d'impayé subsiste cependant, sauf si le tireur obtient l'aval d'une banque de premier

²⁰Legrand Gh et Martini H « Gestion des opérations import-export » édition Dunod Paris, 2008, P 107

²¹Legrand Gh, Martini H : op. cit p 317

²²Koenig.G. « stratégies concurrentielles » Ed EMS, 1995.P95

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

ordre. Le billet à ordre s'endosse et se transmet comme une lettre de change. Mobilisable auprès d'une banque. C'est un moyen peu utilisé dans le commerce international.

3.6.2. Les techniques de paiement

Les techniques de paiement sont l'encaissement simple, la remise documentaire et le crédit documentaire. Ces trois techniques présentent un degré croissant de sécurité pour le vendeur.

- L'encaissement simple : L'encaissement simple est un encaissement au vu de la facture. Le paiement est à la maîtrise de l'acheteur, la technique n'offre donc pas réellement de sécurité de paiement au vendeur. L'exportateur le réservera à ses clients solvables qu'il connaît parfaitement ; le virement simple est utilisé pour le paiement d'acompte ou en cas de paiement à la commande²³.
- La remise documentaire : la remise documentaire est une procédure de recouvrement dans laquelle une banque a reçu un mandat d'un exportateur (le vendeur) d'encaisser une somme due par un acheteur contre remise des documents. Le vendeur fait établir les documents de transport à l'ordre d'une banque. Cette banque doit remettre les documents commerciaux et de transport à l'acheteur, contre paiement ou contre acceptation d'effets de commerce²⁴.
- Le crédit documentaire : le crédit documentaire est « une promesse donnée par un banquier de l'importateur à un exportateur étranger, selon laquelle le moment de sa créance lui sera réglé, pourvu qu'il apporte à l'aide des documents énumérés, la preuve de l'expédition des marchandises à destination des pays importateurs, ou la preuve que la prestation ou services ont été accomplis ».

Il s'agit donc d'un engagement irrévocable de paiement donné par une banque (la banque émettrice), en faveur du vendeur (le bénéficiaire), et délivré à ce dernier à la demande et conformément aux instructions de l'acheteur (le donneur d'ordre). L'engagement est limité dans le temps et il est conditionné à la présentation par le vendeur d'un ensemble précis de documents conformes aux conditions et termes du crédit documents et ceci dans un délai déterminé.

²³Koening.G, stratégies concurrentielles, Ed EMS, 1995.P131.

²⁴GAVALDA et SOUFFLET, Instruments de paiement et de crédit, Lithec, 5e édition, 2003, p100

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

3.7. Les risques et contraintes liés à l'export

Les entreprises notamment les PME se lancent dans l'aventure de l'internationalisation de diverses manières. Cependant, apprendre à gérer la distance séparant l'entreprise de son client final qui se trouve à l'étranger, nécessite une évaluation approfondie des risques et des contraintes liés à l'engagement stratégique.

3.7.1. Types des risques à l'exportation

Nous distinguons plusieurs types de risques auxquels sont exposées les entreprises qui s'internationalisent, notamment dans le cadre de leur stratégie d'exportation, ceux-ci peuvent se manifester soit en amont de la stratégie d'exportation, soit au niveau des transactions internationales.

- **Le risque de change**

C'est le risque lié à la variation des taux de change entre la monnaie nationale et les monnaies des pays cibles. Dès lors qu'une entreprise décide de libeller ses transactions en devises, elle entre en risque de change. En effet, la baisse de la devise de paiement engendre à son tour la baisse de la marge de l'entreprise exportatrice. Il est donc nécessaire pour cette dernière de procéder à la couverture de ce risque en procédant à des méthodes internes, ou en transférant la couverture aux organismes externes. Nous distinguons trois principales méthodes de gestion et de couverture internes²⁵ :

A/ La compensation

Elle est utilisée par les entreprises qui opèrent des transactions à l'exportation et à l'importation. Cette méthode consiste à affecter le règlement d'une créance en devises au règlement d'une dette libellée dans la même unité monétaire.

B/ Le termaillage

Cette méthode consiste à diminuer le risque de change en retardant ou en accélérant les paiements et les rapatriements. Le tableau suivant illustre les principales décisions à prendre suite à la tendance de la devise.

Tableau n° 2 : Opérations à entreprendre suite à la tendance de la devise

²⁵BARRELIER A. et al, « Exporter : pratique du commerce international » Editions Foucher, Paris 2003, p. 339

Chapitre 2 : la chaine logistique internationale et les modes d'internationalisations

opérations	Importations	Exportations
tendances	introductions	expéditions
La devise s'apprécie	Accélérer le paiement	Retarder le rapatriement
La devise se déprécie	Retarder le paiement	Accélérer le rapatriement

Source : BARRELIER A. et al, Exporter : pratique du commerce international p 338

L'entreprise peut ainsi être assistée pour se couvrir contre le risque de change en faisant appel aux organismes externes.

Ainsi, l'entreprise peut se couvrir contre le risque de change potentiel, c'est-à-dire lorsque le contrat concerné par l'opération n'est qu'une éventualité, en recourant aux banques et organismes d'assurances qui proposent aux entreprises des produits adaptés et qui leur permettent à la fois :

- De se garantir d'une variation des cours si le contrat est signé ;
- De ne pas s'engager si la transaction ne se fait pas.

- **Le risque politique et institutionnel**

Il s'agit de l'ensemble des risques liés aux décisions des Etats des pays cibles. Nous distinguons :

- Le risque d'expropriation ou de nationalisation
- Le risque lié au changement de réglementations ; douanière, fiscale, bancaire, commerciale et celle du taux de change.
- Le risque lié à la corruption
- Le risque lié aux coûts de transaction ; ces coûts englobent tous les frais engendrés par la réalisation d'une transaction économique, ces derniers deviennent plus importants dès qu'il s'agit d'une transaction internationale. Ces coûts sont souvent liés aux :
 - Coûts de recherche des partenaires étrangers ;
 - Coûts de collecte d'informations sur les marchés étrangers ;
 - Coûts de rédaction des contrats ;

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

- Coûts de contrôle de la conformité des contrats (volumes des ventes, prix et moyens appliqués).

- **Les risques de prospection des marchés étrangers**

La prospection des marchés étrangers est une étape importante dans la stratégie d'exportation de l'entreprise, elle porte sur l'identification de plusieurs critères aidant les dirigeants de celle-ci à mieux appréhender les caractéristiques de la demande étrangère. Cependant cette démarche comporte des risques qu'il faut prendre en considération et qu'il faut surtout couvrir²⁶.

Les risques de prospection sont liés aux éléments suivants :

- L'évaluation du marché ;
- La mise aux normes ; l'adaptation aux habitudes de consommation demandent essentiellement des solutions techniques ;
- La recherche des premiers clients, la mise en place d'un réseau, l'établissement d'un partenariat pour pénétrer un nouveau territoire demandent à l'entreprise de nombreuses compétences. Un accompagnement par un spécialiste du pays permet de sécuriser cette démarche.

3.7.2. Les contraintes à l'exportation

Le développement international des entreprises bien qu'il représente une voie indispensable pour leur pérennité, il reste corollaire des contraintes qui freinent leur processus d'internationalisation. C'est pourquoi, il convient pour toute entreprise voulant se lancer à l'international de prendre en considération et d'analyser puis de mettre en œuvre les moyens nécessaires afin de lever l'ensemble de ces contraintes.

Nous allons dans ce qui suit nous intéresser à l'identification de ces différentes contraintes, car cela nous permet de comprendre, dans quelle mesure ces dernières constituent une véritable entrave de l'internationalisation de l'entreprise notamment dans le cadre des exportations. Plusieurs enquêtes et travaux empiriques ont été réalisés dans le cadre de l'appréciation des facteurs perçus comme des contraintes freinant le développement international, notamment par les entreprises exportatrices. En effet, plusieurs contraintes

²⁶www.netpme.fr/economie/321-risques-exportation.html. Consulté le 22/11/20 à 12h:20

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, sont à l'origine de l'aversion que porte les dirigeants des entreprises en matière de développement des opérations à l'international²⁷.

Nous distinguons ainsi, les contraintes liées aux ressources et compétences des entreprises exportatrices ; ce sont des contraintes internes à l'entreprise et celle de l'environnement externe dans lequel opèrent ces entreprises. Ces dernières sont développées dans le point portant sur les risques à l'exportation.

A/ Les contraintes liées aux ressources et/ou compétences des entreprises

Nous exposerons dans les points suivants les principales contraintes internes qui pèsent sur le processus d'exportation des entreprises.

➤ Les contraintes liées aux compétences managériales de l'entreprise

En définissant la firme comme étant un ensemble de ressources productives, la croissance de cette dernière notamment à travers le développement des exportations peut être limitée par ses capacités managériales, en particulier :

1. La difficulté de la direction générale de l'entreprise à reconnaître l'existence d'une demande étrangère, qui peut être satisfaite par son offre, et adaptée aux services liés au produit qui peuvent fournir les ressources disponibles ;
2. La difficulté de l'entreprise à combiner des ressources nouvelles et des ressources disponibles nécessaires pour être compétitive dans un nouveau marché géographique ;
3. La propension de la direction à accepter les risques inhérents aux tentatives d'utilisation de nouvelles combinaisons de ressources afin de satisfaire de nouvelles demandes du marché²⁸.

➤ Ressources financières limitées et difficulté d'accéder aux financements

Nous observons que l'accès aux ressources financières est un déterminant significatif de la probabilité d'exporter. Cependant, l'exportation nécessite des besoins financiers spécifiques.

²⁷NIOSI Jorge, ZHEGU Majlinda, Étude sur l'accompagnement à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises québécoises, Université de Québec à Montréal, Août 2011, p. 8.

²⁸PANTIN François, La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante : cas d'une moyenne entreprise française, Revue Management et Avenir 2004/2 (n°2), Editions Management Prospectives Ed, p. 119.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

En effet, même si certains besoins sont communs à l'activité domestique et à l'activité internationale, d'autres ne sont liés qu'à l'activité internationale de l'entreprise. Ils créent un besoin en financement supplémentaire²⁹. Il faut noter à cet égard que :

1. Une entreprise ne disposant pas d'une surface financière suffisante, se trouve dans l'incapacité de financer des stocks supplémentaires pour répondre aux commandes venant de l'étranger. En plus, les ressources financières limitées de l'entreprise contraignent son développement international, dans la mesure où ce dernier engendre de nouvelles dépenses qu'il faut couvrir, notamment les frais d'approche du marché étranger et les coûts de prospection.
2. L'entreprise exportatrice va entreprendre des investissements de diverses natures, liés par exemple à l'augmentation de sa production dédiée à l'export ou de ses capacités de production. Or, il s'avère que ces investissements sont considérés comme plus risqués par les banques qui de ce fait, ont plus de réticence à les financer ;
3. Dans certains cas, les prêts disponibles sont des prêts à court terme, ce qui exclut les gros investissements ;
4. L'entreprise exportatrice notamment celle qu'est dans le stade expérimental du développement à l'international, aura des difficultés à obtenir des prêts auprès des banques. Enfin, il convient de signaler que le manque de ressources financières peut également empêcher la réalisation des innovations nécessaires à l'adaptation du produit. Avec l'export augmentent les coûts de fourniture des services après-vente à l'étranger.

➤ Contraintes liées à l'appareil productif de l'entreprise exportatrice

Il est évident que les entreprises exportatrices se caractérisent par une productivité supérieure à celle des entreprises (dans le même secteur) opérant uniquement sur le marché national. Cette productivité est donc nécessaire pour démarrer l'activité export. Or, une entreprise peut être contrainte dans son développement international, notamment dans les cas suivants :

- 1- Une entreprise dont l'appareil de production n'est pas souple et flexible aura du mal à répondre rapidement à la demande étrangère. En effet, la technologie dépassée, et le

²⁹MAUREL Carole, Considérations financières et performance export dans les PME vitivinicolas françaises, colloque international "vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé" 11^{ème} journée scientifique du Réseau Entreprenariat du 27 au 29 Mai 2009, p 3- 4

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

manque d'investissement dans l'acquisition de nouveaux équipements peuvent être à l'origine de la faible compétitivité de l'entreprise face à la concurrence ;

- 2- Le non maîtrise des coûts supplémentaires spécifiques liés à l'activité export. Ces coûts ne peuvent être réduits que par la mise en place de techniques de gestion avancées.

➤ Un système d'information non performant

Un système d'information non intégré, et non performant ne permet à l'entreprise exportatrice de préparer rapidement une offre technique et commerciale valable. La documentation technique de l'entreprise reste ainsi rudimentaire.

Si l'équipement de communication (fax, internet, ...) et les réseaux ne sont pas aussi performants, ils ne seront susceptibles de maîtriser l'ensemble des relations qui lient l'entreprise avec ses fournisseurs et ses clients.

➤ L'administration de l'export : absence de structure d'export

Beaucoup d'entreprises exportatrices notamment celles des pays en développement manquent de structure orientée vers le développement des exportations. En effet, un département export dédié n'est pas mis en œuvre, le service commercial cumule tant les affaires sur le marché national que quelques dossiers à l'exportation. Les délais d'exécution ne sont pas respectés, et des erreurs sont commises.

➤ Manque et/ou le non valorisation des ressources humaines

L'existence d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée est une condition préalable à la compétitivité des entreprises³⁰.

1. La mauvaise structuration interne notamment au niveau des ressources humaines représente un frein quant au développement international des entreprises. En effet, la valorisation de ces ressources reste l'un des enjeux majeurs pour permettre à l'entreprise de réussir son processus d'internationalisation à travers l'exportation ;
2. La non maîtrise des connaissances linguistiques expose l'entreprise exportatrice à la barrière linguistique ;

³⁰NIOSI Jorge, ZHEGU Majlinda, Op.cit., p. 11

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

3. Le manque de compétences dans les domaines de stratégie internationale, marketing international, logistique internationale, constituent l'un des facteurs qui nuisent au développement international de l'entreprise.

➤ Manque de développement en matière de marketing international

L'offre de l'entreprise peut être sujette de plusieurs difficultés, qui nuisent à sa compétitivité internationale. Nous évoquons à cet égard les éléments suivants :

1. Le prix des produits de l'entreprise est à peine compétitif sur le marché local, l'entreprise n'obtient un avantage concurrentiel en prix notamment sur le marché international où la concurrence ne cesse de s'intensifier. En effet, l'exportation représente des coûts supplémentaires spécifiques qui vont affecter la compétitivité de l'entreprise notamment sur le marché international. Le tableau suivant récapitule les différents coûts variables et fixes, entrant dans le coût de revient des produits destinés à l'export.
2. L'entreprise tout en possédant des produits phares sur le marché national, elle les introduit tels quels sur le marché d'exportation sans effort de marketing/communication particulier ;
3. Parfois l'entreprise n'obtient pas la certification requise pour le marché international ;
4. L'emballage des produits de l'entreprise répond essentiellement aux exigences du marché local, sans se soucier des modifications permettant une meilleure adaptation aux exigences du marché étranger.
5. L'image de l'entreprise sur le marché local n'est pas celle d'un leader. L'entreprise ne bénéficie pas d'une bonne notoriété. Ce qui rend difficile la commercialisation de ses produits et la fiabilisation des clients étrangers.
6. Le service après-vente peut être assuré par l'entreprise sur le marché, mais il n'est réactif sur le marché international. Et même si l'entreprise exportatrice tente de répondre au mieux aux exigences de ses clients internationaux, les délais restent significatifs.
7. Quant à la prospection, elle est parfois quasiment absente. L'entreprise répond aux opportunités d'export au coup par coup, sans procéder à une prospection particulière, ni même connaître ses concurrents présents sur les marchés d'exportation.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

8. L'équipement de communication (fax, internet, ...) et les réseaux ne sont pas aussi performants de façon à gérer les relations avec les clients.

B/ Les contraintes liées à l'environnement externe de l'entreprise

Nous allons nous intéresser dans ce qui suit à la qualité de l'environnement des affaires, et les contraintes à l'exportation qui y relèvent :

➤ Les contraintes législatives, réglementaires et normatives

Les règlements et normes particuliers à chaque pays impliquent souvent une adaptation technique ou une modification des composantes périphériques du produit. Les divergences entre les règles techniques et les procédures d'évaluation de la conformité du produit adoptées dans les différents états peuvent donner lieu à la création de barrières. Il faut distinguer :

- Les normes techniques : spécifications techniques facultatives à respecter au risque de se heurter à un handicap commercial.
- Les règlements techniques (loi, décret, règlement des pouvoirs publics) :

Leur application est obligatoire pour ne pas être passible d'interdiction de commercialiser le produit sur le marché, ou de retrait pur et simple du produit déjà mis sur le marché au moment du contrôle.

➤ Difficultés liées à l'adaptation des produits aux normes internationales

Les entreprises exportatrices, quel que soit leur secteur d'activité se trouvent dans la nécessité de se mettre en conformité aux normes internationales pour pouvoir vendre leurs produits sur les marchés étrangers sans qu'ils soient sujet d'une quelconque interdiction³¹. Il s'agit principalement des normes suivantes :

1. Les normes sanitaires et phytosanitaires :

Ce sont des mesures de contrôle à la frontière nécessaires à la protection de la santé des personnes et des animaux ou à la préservation des végétaux, Ce type de contrôle est aujourd'hui une étape cruciale qui s'impose aux entreprises exportatrices. Il peut concerner le

³¹LECERF M., Les petites et moyennes entreprises face à l' mondialisation, Thèse de doctorat, Université de Paris I- PANTHEON – SORBONNE U. F. R. D'ECONOMIE, 2006, p. 140. :

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

produit lui-même (modification de sa composition, de sa dénomination commerciale...), son emballage ou son étiquetage.

2. Les normes techniques

Les normes techniques sont généralement différentes d'un pays à un autre et une adaptation du produit est souvent nécessaire pour la pénétration d'un marché. En effet, si le produit de l'entreprise n'est pas adapté aux normes en vigueur et aux exigences commerciales des marchés étrangers, l'entreprise se trouve pénalisée dans sa stratégie de développement des exportations.

Il faut noter qu'en plus des normes précédentes, l'entreprise se trouve dans l'obligation d'adopter celles liées au respect de l'environnement. En effet, certains marchés notamment ceux des pays développés sont de plus en plus exigeants, car leurs gouvernements veillent à la promotion de l'excellence environnementale. Il faut toutefois noter que beaucoup d'entreprises exportatrices, notamment les PME ne disposent pas de moyens leur permettant d'adopter ces normes internationales afin d'assurer d'une manière autonome des contrôles de qualité et d'hygiène. Le coût de mise en conformité est extrêmement élevé, ce qui pénalise les ventes des entreprises sur des marchés de plus en plus exigeants³².

Il faut noter aussi que les contraintes de normalisation peuvent être liées à l'insuffisance des mécanismes publics d'aide aux entreprises, en particulier en matière de fourniture d'informations fiables et mises à jour sur l'évolution et la spécificité des marchés à l'exportation.

➤ Le manque d'informations et d'économies d'échelle à travers les réseaux

Les entreprises exportatrices sont aussi confrontées à des problèmes d'accès aux informations sur les conditions des marchés étrangers et aux réseaux d'information. En effet, vu leurs ressources financières limitées, les entreprises exportatrices ne sont pas en mesure d'explorer de nouveaux marchés, et pas plus qu'elles ne disposent de réseaux indispensables pour identifier les acheteurs sur ces marchés et tisser les liens nécessaires de confiance dans la durée. Dans la pratique, malgré les initiatives des gouvernements pour combler ces lacunes, les entreprises exportatrices face à la multiplicité des agences publiques et privées, se trouvent dans la confusion notamment en ce qui concerne le type d'information obtenue auprès de cette agence.

³²FRANCIS Patricia, STEELE Rob, Op.cit., p. 21.

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

Une fois effectués les choix stratégiques et choisi le mode d'approche du marché étranger, il convient aussi pour l'entreprise exportatrice de veiller à la maîtrise de la dimension opérationnelle de sa stratégie d'exportation. Car cela permet à l'entreprise d'éliminer les risques qui peuvent nuire au bon déroulement de ses opérations d'exportations.

➤ Les contraintes liées à la logistique internationale

La logistique est l'ensemble des mouvements et de manutention des marchandises du point de vente jusqu'au point de consommation ou d'utilisation. Elle couvre ainsi un certain nombre de domaines qui dépassent le cadre de transport. Elle touche également les conditions de ventes et le passage en douane. La logistique est un levier direct sur les coûts et sur la rentabilité de l'entreprise³³. Quand elle n'est pas maîtrisée, la logistique internationale devient un frein à l'activité d'export de l'entreprise. En effet, différents coûts entravent la compétitivité internationale de l'entreprise, ces derniers peuvent être engendrés par :

- Les retards aux ports ;
- La lenteur des procédures administratives notamment au niveau des douanes ;
- L'entreposage inadéquat aux ports.

Notons au passage qu'un autre facteur entravant le processus d'exportation et qui mérite une attention particulière, est principalement lié à la complexité des procédures administratives douanières. En effet, les entreprises exportatrices sont souvent soumises à des formalités complexes au cordon douanier. La perte d'efficacité de l'administration douanière accentue la lenteur des procédures en son sein.

³³www.bpifrance.fr Consulté le 26/11/20 à 13h :14

Chapitre 2 : la chaîne logistique internationale et les modes d'internationalisations

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'une part, de constater que la logistique internationale est une fonction essentielle à l'entreprise, c'est la pratique des méthodes de la logistique traditionnelle pour une gestion optimisée des flux de marchandises et de personnes à l'international. Elle intègre les activités d'importation et exportation et l'organisation des opérations de transports transfrontaliers. La finalité de la logistique internationale est d'organiser dans les meilleures conditions économiques et les meilleurs délais l'acheminement des marchandises.

D'une autre part, il nous a conduits à identifier les principales modalités d'internationalisation des entreprises, ainsi que les différents risques auxquelles elles sont confrontées. En effet, l'internationalisation constitue une nécessité, une formidable opportunité de développement qu'une menace redoutable, sauf si, l'entreprise décide de se contenter du marché local, et de ne pas affronter la concurrence.

Introduction

Le secteur automobile nous est souvent présenté comme un secteur ultra concurrentiel où les barrières à l'entrée sont très fortes et où de nombreuses marques se livrent une guerre sans merci.

Le groupe PSA Peugeot Citroën se trouve sur ce front. Ce groupe automobile de taille mondiale tire ses forces de la synergie entre ses deux marques françaises Peugeot et Citroën et de près de 200 000 hommes et femmes à travers le monde. Dans un contexte économique difficile où l'innovation, la différenciation et la domination par les coûts présentent de réels enjeux stratégiques, les situations économiques et les stratégies des différents groupes automobiles du marché y compris PSA, ont considérablement évolué pour faire face à une crise majeure.

Section 1 : Diagnostic de l'identité l'entreprise

1. Historique de l'entreprise

Jean-Frédéric et Jean-Pierre II Peugeot donnent naissance à Peugeot en tant qu'industrie en 1810 sous Napoléon Ier : l'entreprise est chargée de vêtir les soldats de la Grande Armée de Napoléon (transformation du coton)¹.

En 1810, Peugeot se lance dans un nouveau secteur : la sidérurgie. C'est la création officielle de l'entreprise. Elle crée en série des lames de scies, puis des moulins à café dès 1840 qui connaissent un fort succès auprès de la clientèle française. Le domaine de production s'étend par la suite, à partir de 1846 : création d'outils, de baleines de parapluies... Les deux supposés à l'héritage, Armand et Eugène Peugeot (cousins) étant en désaccord, se séparent ; Armand fonde la « Société des Automobiles Peugeot » en 1886 et fabrique de bicyclettes. Très vite, il se rend compte de l'avenir automobile et décide de fabriquer des voitures ; l'entreprise, cette fois ci automobile, est créée le 2 avril 1896.

C'est ainsi qu'en 1891, les premières voitures Peugeot sont créées et commercialisées. Eugène reprend l'entreprise familiale, qu'il nomme « Les Fils de Peugeot Frères ».

Après la mort d'Eugène en 1905, ce sont ses propres enfants qui héritent de son entreprise. Ceux-ci passent un accord avec Armand et produisent des automobiles. Le coût

¹ <http://www.psa-peugeot-citroen.com> consulté le 02/12/20 à 10h :00

Chapitre 3 : Cas d'étude de la chaîne de valeur du groupe PSA

étant trop élevé, ils fusionnent en 1910 pour devenir la « Société anonyme des automobiles et cycles Peugeot ». L'entreprise devient très vite un constructeur automobile important et traverse la crise (krach de 1929) assez facilement. Son passage difficile est après la seconde guerre mondiale : Peugeot est contraint de pratiquer la politique «mono modèle» : un seul modèle de voiture (la 203), et ce jusqu'en 1965.

En 1974, le rachat de la marque Citroën à Michelin consolide son statut de 2ème leader européen automobile ; le groupe PSA Peugeot Citroën est alors créé. Peugeot racheté également la marque Chrysler Europe en 1978.

En 1992 est créé Shenlong Automobile, joint-venture avec le groupe Chinois SAW (ancien nom de Dongfeng Motor), dédiée à la production et à la commercialisation en Chine des véhicules de la marque Citroën.

En 2000, la Joint-venture avec le groupe Chinois Dongfeng Motor Group (DFG) étend son périmètre à la marque Peugeot et prend le nom de DPCA.

En 2011, une nouvelle joint-venture est créée en Chine avec le groupe Changan, CAPSA, pour la production et la commercialisation de véhicules de la marque DS.

Pour accélérer le développement de Peugeot Scooters, renforcer la marque et ses produits et lui donner un avenir, le Groupe PSA a signé, le 19 janvier 2015, avec le groupe Mahindra & Mahindra (M&M) un partenariat stratégique de long terme.

Le 31 mars 2015, le Groupe a acquis la société Mister Auto, l'un des leaders du e-commerce des pièces de rechange toutes marques automobiles sur le marché européen.

Le 21 juin 2016, le Groupe PSA et Iran Khodro ont signé l'accord final de joint-venture en vue de produire des véhicules de dernière génération en Iran.

Le 6 octobre 2016, le Groupe PSA et SAIPA, partenaire de Citroën en Iran depuis 1966, ont signé un accord de joint-venture pour produire et commercialiser des véhicules Citroën.

En décembre 2016, le Groupe PSA et Aramisauto, leader de la vente en ligne de véhicules d'occasion, ont conclu une alliance capitalistique et stratégique pour accélérer le développement des ventes en ligne de véhicules d'occasion et de services associés.

Chapitre 3 : Cas d'étude de la chaîne de valeur du groupe PSA

Le 25 janvier 2017, les Groupes PSA et CK Birla ont signé des accords de société commune pour produire et vendre des véhicules et des composants en Inde à l'horizon 2021.

Le Groupe PSA a annoncé le 1er août 2017 la finalisation (closing) du rachat des filiales Opel et Vauxhall de General Motors, dont le projet avait été signé le 6 mars 2017. Le 4 décembre 2017,

le Groupe PSA et la holding Nidec Leroy-Somer du fabricant japonais, ont décidé de s'associer dans le domaine des moteurs électriques par le biais d'un accord de coentreprise qui localise en France les étapes de conception et de production des principaux composants de la chaîne de traction électrique. Le 22 mai 2018, a été entérinée la création de la société commune « Nidec-PSA emotors » – la nouvelle coentreprise de Nidec Leroy-Somer et du Groupe PSA dédiée à la conception, au développement, à la fabrication et à la vente de moteurs de traction électriques.

Suite au retrait américain du JCPOA annoncé le 8 mai 2018, le Groupe s'est conformé à la nouvelle réglementation américaine en suspendant ses opérations en Iran concernées par les sanctions.

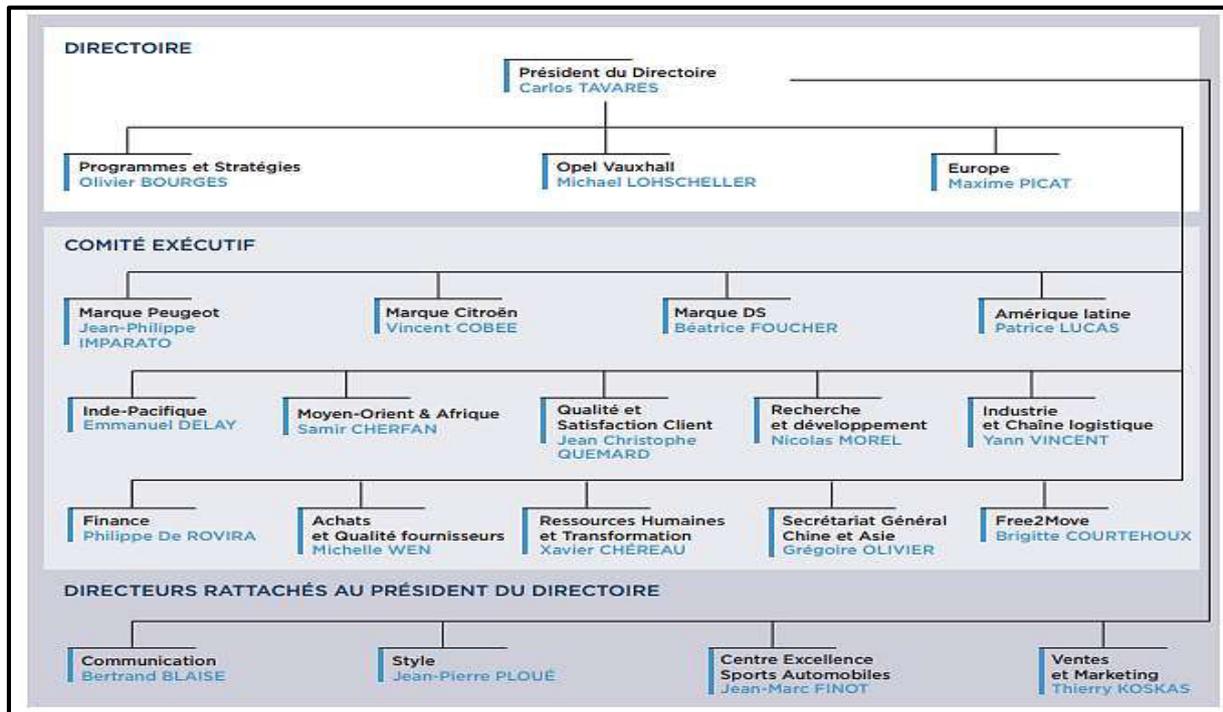
Le 25 octobre 2019, le Groupe a annoncé que Mahindra va acquérir l'ensemble des parts de Peugeot Motocycles pour renforcer son développement.

Le 17 décembre 2019, Peugeot S.A. et Fiat Chrysler Automobiles N.V. ont signé un Accord de Rapprochement engageant, en vue de la fusion à 50/50 de leurs activités, pour former le quatrième constructeur automobile mondial en volumes et le troisième en chiffre d'affaires.

Aujourd'hui, ses ventes sont énormes : en 2020, 589 000 de véhicules automobiles vendus dans le monde le chiffre d'affaire s'élève à 15453 M€.le groupe PSA une société anonyme depuis 1965 (société de capitaux dont le capital est divisé en actions), installée à Paris. Son activité, comme évoqué précédemment, est l'industrie automobile ; elle commercialise des véhicules et utilitaires.

Chapitre 3 : Cas d'étude de la chaîne de valeur du groupe PSA

1.1 L'organigramme fonctionnel simplifié du Groupe au 21 avril 2020 se présente comme suit :



1.2 Ventes mondiales consolidées par régions

Région	Marque	Volume 2018	%	Volume 2019	%	%Var
Europe	Peugeot	1 231 327	31,75 %	1 195 939	34,37 %	- 2,87 %
	Citroën	824 623	21,27 %	831 5299	23,90 %	0,85 %
	DS	46 013	1,19 %	55 877	1,61 %	21,44 %
	Opel Vauxhall	1 004 197	25,90 %	936 321	26,91 %	- 6,76 %
	Groupe PSA	3 106 160	80,10 %	3 019 729	86,80 %	- 2,78 %
Moyen-Orient et Afrique ⁽²⁾	Peugeot	223 838	5,77 %	84 294	2,42 %	- 62,34 %
	Citroën	34 731	0,90 %	42 901	1,23 %	23,52 %
	DS	1 440	0,04 %	1 879	0,05 %	30,49 %
	Opel Vauxhall	31 989	0,82 %	35 192	1,01 %	10,01 %
	Groupe PSA	291 998	7,53 %	164 266	4,72 %	- 43,74 %
Chine et Asie du Sud Est	Peugeot	143 628	3,70 %	63 559	1,83 %	- 55,75 %
	Citroën	114 419	2,95 %	51 167	1,47 %	- 55,28 %
	DS	3 955	0,10 %	2 110	0,06 %	- 46,65 %
	Opel Vauxhall	581	0,01 %	248	0,01 %	- 57,31 %
	Groupe PSA	262 583	6,77 %	117 084	3,37 %	- 55,41 %
Amérique latine	Peugeot	112 774	2,91 %	82 569	2,37 %	- 26,78 %
	Citroën	60 404	1,56 %	51 252	1,47 %	- 15,15 %
	DS	969	0,02 %	824	0,02 %	- 14,96 %
	Opel Vauxhall	1 110	0,03 %	1 094	0,03 %	- 1,44 %
	Groupe PSA	175 257	4,52 %	135 739	3,90 %	- 22,55 %
Inde et Pacifique	Peugeot	19 987	0,52 %	18 741	0,54 %	- 6,23 %
	Citroën	5 661	0,15 %	6 632	0,19 %	17,15 %
	DS	831	0,02 %	1 266	0,04 %	52,35 %
	Opel Vauxhall	0	0,00 %	0	0,00 %	N5
	Groupe PSA	26 479	0,68 %	26 639	0,77 %	0,60 %
Eurasie	Peugeot	8 660	0,22 %	8 721	0,25 %	0,70 %
	Citroën	8 391	0,16 %	6 302	0,18 %	- 1,39 %
	DS	57	0,00 %	40	0,00 %	- 29,82 %
	Opel Vauxhall	180	0,00 %	576	0,02 %	220,00 %
	Groupe PSA	15 288	0,39 %	15 639	0,45 %	2,30 %
TOTAL	Peugeot	1 740 214	44,88 %	1 453 823	41,79 %	- 16,46 %
	Citroën	1 046 229	26,98 %	989 853	28,45 %	- 5,39 %
	DS	53 265	1,37 %	61 989	1,78 %	+ 16,38 %
	Opel Vauxhall	1 038 057	26,77 %	973 431	27,98 %	- 6,23 %
	Groupe PSA	3 877 765	100,00 %	3 479 096	100,00 %	- 10,28 %

(1) Y compris Eléments Détachés.
(2) Dont 144 900 véhicules vendus en Iran sous licence Peugeot en 2018 par Iran Khodro.

Chapitre 3 : Cas d'étude de la chaîne de valeur du groupe PSA

1.3 Groupe PSA – ventes mondiales par modèles

Marque	Modèle	Volume 2018	Volume 2019
PEUGEOT	ION	1 895	759
	108	59 573	58 443
	206	60 800	0
	208	295 058	277 279
	2008	218 640	184 188
	301	46 240	25 611
	308	209 560	164 354
	408	30 421	11 474
	3008	265 125	241 550
	4008	29 436	15 351
	405	80 252	0
	508	17 395	59 912
	5008	109 900	99 896
	BIPPER	604	1
	PARTNER	145 243	101 893
	EXPERT	57 978	58 818
	BOXER	72 938	71 769
	TRAVELLER	20 419	14 174
	PICK UP PEUGEOT	251	914
	RIFTER	18 494	67 437
TOTAL PEUGEOT		1 740 214	1 453 823
CITROËN	C-ZERO	1 539	1 323
	E-MEHARI	385	62
	C1	52 754	52 606
	C3	252 117	240 522
	C3 Monospace	7 970	3 081
	C3 AIRCROSS	122 813	113 578
	C-ELYSEE	67 251	39 951
	C3-XR	15 975	5 383
	C4 CACTUS	78 908	75 971
	C4	44 479	5 725
	C4 SPACETOURER	76 433	48 779
	C4 AIRCROSS	781	2 643
	C5	5 082	725
	C5 AIRCROSS	29 779	121 879
	C6	3 925	2 429
	NEMO	798	5
	BERLINGO	159 792	153 640
	JUMPY	43 901	44 995
	JUMPER	62 794	63 351
	SPACETOURER	18 753	13 205
TOTAL CITROËN		1 046 229	989 853

Chapitre 3 : Cas d'étude de la chaîne de valeur du groupe PSA

Marque	Modèle	Volume 2018	Volume 2019	
DS	DS3	16 187	5 049	
	DS4	4 977	44	
	DS5	3 160	215	
	DS6	592	298	
	DS3 CROSSBACK	563	24 088	
	DS7 CROSSBACK	27 786	32 262	
	AUTRES	0	33	
	TOTAL DS		53 265	61 989
OPEL VAUXHALL	ADAM	45 600	31 279	
	AMPERA-E	2 406	4 400	
	ANTARA	126	0	
	ASTRA	181 661	155 752	
	CASCADA	1 974	1 277	
	CORSA	235 639	229 911	
	CROSSLAND X	102 424	130 307	
	GRANDLAND X	79 976	102 897	
	INSIGNIA	71 341	50 944	
	KARL/VIVA	48 201	40 943	
	MERIVA	2 519	5	
	MOKKA X	118 487	67 979	
	MONARO	63	0	
	ZAFIRA	30 324	11 906	
	COMBO	28 269	63 103	
	MOVANO	24 504	26 483	
	VIVARO	64 543	54 279	
ZAFIRA LIFE	0	1 966		
TOTAL OV		1 038 057	973 431	
TOTAL GROUPE PSA		3 877 765	3 479 096	
Dont PCD	Véhicules particuliers (VP)	2 392 871	2 066 060	
	Véhicules utilitaires (VU)	446 837	439 605	
	VP + VU dont :	Essence	1 596 353	1 300 154
		Diesel	1 235 229	1 184 235
		Électrique	8 053	13 123
		Hybride	73	8 153
Dont OV	Véhicules particuliers (VP)	944 073	860 759	
	Véhicules utilitaires (VU)	93 984	112 672	
	VP + VU dont :	Essence	NA	685 485
		Diesel	NA	280 364
		Électrique	NA	4 483
		GNV/Gaz	NA	1 444
		Hybride	NA	1 655

2. Les ressources de l'entreprise

➤ Ressources organisationnelles :

Le groupe Peugeot sortait, jusqu'à ce jour plus de 14 000 voitures. Peugeot Citroën dispose d'un outil industriel de taille mondiale constitué de 15 centres de production, dont trois en coopération, et 15 usines de mécanique (moteur, boîte de vitesse,...)². De plus

² <https://www.etudier.com/sujets/psa-chaîne-de-valeur/0> consulté le 02/11/2020 à 15h : 30

Chapitre 3 : Cas d'étude de la chaîne de valeur du groupe PSA

Peugeot a mis en place des coopérations avec d'autres constructeurs pour partager les frais de R&D, exemple avec Ford pour le développement d'un moteur diesel.

➤ Ressources technologiques :

Elle a mise en place une organisation en plates-formes, cela veut dire qu'une chaîne de production peut sortir différents types de voiture. Cela permet d'obtenir 60 % de partage des frais et donc ainsi optimiser ses coûts.

Le groupe est aussi engagé dans une politique environnementale. Ainsi le développement des technologies au sein de ces différents sites de production est toujours réalisé dans un effort de protection de l'environnement.

➤ Ressource physique :

Les usines PSA sont implantées partout dans le monde.



Figure : usine du groupe PSA

Les usines PSA sont implantées partout dans le monde : es usines de productions/assemblages de véhicules du groupe existent, Portugal, République Tchèque avec Toyota, Slovaquie ainsi que dans le reste du monde (Argentine, Brésil, Chine, Nigéria Ceci sans compter certaines productions mineures.

PSA dispose d'autres usines mécaniques pour les moteurs, les boîtes de vitesses pièces, toujours produites à travers le globe. Le groupe dispose également centres d'études et recherches représentant près de 9000 emplois, il y'a aussi les centres d'essais avec environ 1500. Parmi les ressources du groupe, on y trouve :

Chapitre 3 : Cas d'étude de la chaîne de valeur du groupe PSA

- Les pôles tertiaires (2 600 employés).
- Musée de l'Aventure Peugeot à Sochaux, Collection de l'Aventure Poissy (CAAPY) implantée sur le centre technique de
- Le centre informatique se trouve
- Les directions du groupe et des marques, les services financiers et autres sites principaux sont dispersés sur plusieurs sites en région parisienne.

➤ Ressources humaines :

Avec plus de 200 000 collaborateurs dans le monde, la politique de ressources humaines de PSA Peugeot Citroën est un atout majeur p Groupe. Le Groupe recherche des candidats aux profils variés, tant par la formation que par la culture, dans un large éventail de métiers. PSA base son développement sur le respect des valeurs, des principes d'actif comportement. Le groupe a adopté en 2003 une charte éthique qui formalise un corps de références communes essentielles afin que chacun dans le groupe puisse s'y référer et s'y conformer en toutes circonstances. L'adhésion au Global Compact marque groupe d'inscrire ses actions dans la perspective d'une croissance respectueuse de bonnes pratiques éthiques, sociales et environnementales

Section 2 : Analyse de la Chaîne De Valeur (CDN) et Facteurs clés de Succès (FCS) :

2. Les facteurs clés de succès de PSA Peugeot Citroën :

➤ Des motorisations diesel performantes :

PSA Peugeot Citroën et Ford ont développé les nouveaux moteurs 1,4l et 1,6l issus de leur coopération avec un objectif de « downsizing » ; il s'agit de proposer des moteurs plus petits, plus légers et consommant moins avec des performances équivalentes à celles de moteurs de cylindrées plus fortes. Une coopération avec Ford va permettre à Peugeot Citroën d'atteindre une position de leader dans le domaine du diesel avec, à terme proche, plus de 10 000 moteurs produits par jour pour les besoins des deux groupes.

Chapitre 3 : Cas d'étude de la chaîne de valeur du groupe PSA

➤ Les filtres à particules :

PSA estime aujourd'hui avoir 3 ans d'avance sur ses concurrents et constate qu'un nombre croissant de constructeurs souhaitent proposer ce type de dispositif de dépollution avancé confirmant ainsi la pertinence des choix technologiques de PSA Peugeot Citroën.

➤ Boîtes de vitesses innovantes :

La caractéristique des boîtes de vitesse pilotée est une gestion électronique de l'embrayage et du passage des rapports : la pédale d'embrayage est supprimée et le levier de sélection de vitesses, bien qu'étant toujours présent, n'a plus aucune liaison mécanique avec la boîte de vitesses. Une autre innovation dans le domaine est la boîte de vitesses Mécanique

Compacte Pilotée (MCP). Il s'agit d'une boîte dotée d'une base mécanique à 6 vitesses qui pourra fonctionner aussi bien en mode manuel qu'en mode automatique. La gestion électronique de l'embrayage et du passage des rapports apportera des performances et un agrément de conduite remarquables tout en permettant une réduction de la consommation.

➤ Le stop and start, premier state d'hybridation accessible:

Avec le Stop and Start, l'objectif de PSA Peugeot Citroën est de proposer une solution dotée du meilleur rapport coût / efficacité. Il s'agit par l'adjonction d'une machine électrique de faible puissance de permettre au moteur de s'arrêter automatiquement dès que le véhicule est à l'arrêt et au point mort et de redémarrer instantanément et sans bruit à la première sollicitation du conducteur. Ce système procure un gain de 5 à 8 % de consommation et donc d'émissions de CO₂ selon motorisation.

3. La chaîne de valeur PSA/les réseaux de sous-traitance

La chaîne de valeur est une approche systématique créée par Michael Porter visant à examiner le développement d'un avantage concurrentiel. La chaîne se compose d'une série d'activités ajoutant de la valeur. Elles aboutissent à la valeur totale fournie par une entreprise.

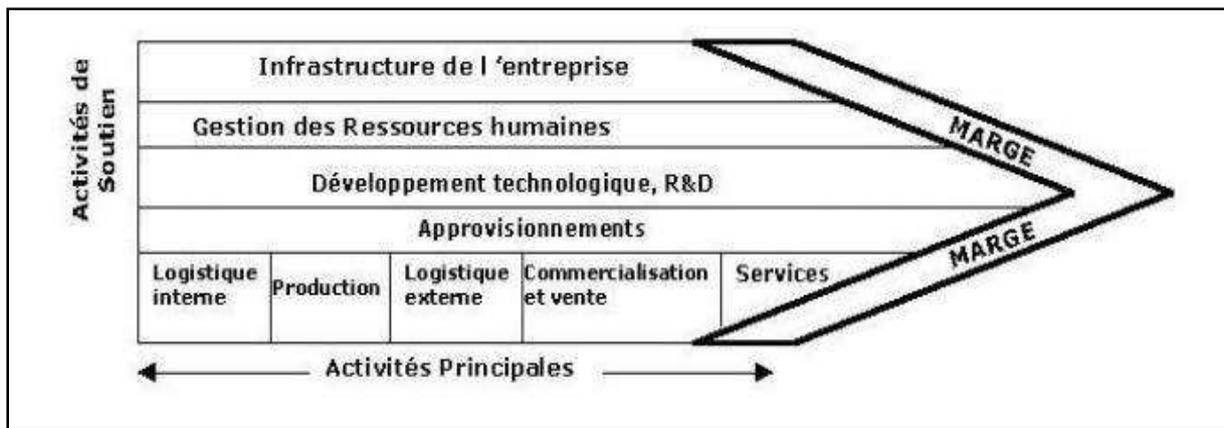


Figure : chaîne de valeur

a) Activités principales

➤ Logistique interne

Les matières premières et autres marchandises sont ici réceptionnées des fournisseurs. Elles sont stockées jusqu'à leur affectation en phase de production/assemblage. Dans le cas de PSA Peugeot Citroën, on retrouve comme marchandise non produites par PSA les pneus, les circuits électriques, les postes radios et autres équipements d'intérieur (sièges, revêtement...) produits par Faurecia équipementier de Peugeot Citroën.

➤ Production

Les biens sont ici fabriqués ou assemblés pour former des produits finis. La production de véhicules est assurée par des centres, qui se composent généralement de quatre usines : emboutissage, ferrage, peinture et montage.

➤ Logistique externe

Les voitures finalisées sont envoyées directement aux concessionnaires du monde entier.

➤ Commercialisation et vente

Il s'agit des activités associées à la fourniture des moyens par lesquels la clientèle est incitée à acheter un produit ou service.

Chapitre 3 : Cas d'étude de la chaîne de valeur du groupe PSA

➤ Service

Sont compris ici tous les services visant à accroître ou à maintenir la valeur des voitures tels que le choix d'options supplémentaires, mode de financement par crédit, garantie...

b) Activités de soutien

➤ Approvisionnement

Le but de cette fonction est d'obtenir le plus bas prix pour la meilleure qualité pour tous ces achats : négociation du prix de la tôle, vitres...

➤ Développement technologique, R&D

Les technologies sont des sources importantes d'avantage concurrentiel. Les entreprises ont besoin d'innovation pour réduire leurs coûts, se protéger et maintenir leur avantage concurrentiel. Ceci englobe le développement technologique (respect des normes ISO, sécurité ABS, ESP, performances...), les activités marketing internet, la gestion des relations avec les clients.

➤ Gestion des Ressources Humaines

La GRH doit gérer le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel, la rémunération et les gratifications. La mission et les objectifs de PSA Peugeot Citroën doivent être une force persuasive et d'entrain, soutenant votre stratégie de gestion des ressources humaines.

➤ Infrastructure de l'entreprise

Pour le bon fonctionnement de l'ensemble de PSA Peugeot Citroën, certaines activités administratives sont indispensables. Ces activités englobent l'ensemble des procédures de planification et de contrôle. Il s'agit de la direction générale, la planification, la comptabilité, des finances, du plan juridique, des relations publiques et du contrôle de qualité.

➤ Une meilleure exploitation des réseaux de sous-traitance :

Aujourd'hui, la plupart des constructeurs automobiles sont des assembleurs, c'est-à-dire des usines dont les tâches consistent plus à assembler des pièces produites par des équipementiers qu'à fabriquer ces pièces d'où les réseaux de sous-traitance. Le sous-traitant est différent du simple fournisseur car le produit est fabriqué pour le compte exclusif du

Chapitre 3 : Cas d'étude de la chaîne de valeur du groupe PSA

donneur d'ordre et ne porte pas son nom. Le sous-traitant s'engage exclusivement sur la conformité de son exécution par rapport aux directives du donneur d'ordre. Les sous-traitants aident à la compétitivité de PSA lorsqu'ils sont eux-mêmes compétitifs, et en outre innovateurs et productifs. La stratégie de PSA est d'établir des relations durables avec ses fournisseurs et sous-traitants, en travaillant avec eux de manière exigeante et ouverte. Le groupe met donc l'accent sur une bonne communication avant tout.

Chapitre 3 : Cas d'étude de la chaîne de valeur du groupe PSA

Conclusion

A travers l'analyse que nous avons faite tout au long de ce dossier, nous avons pu réaliser un portrait de la situation de PSA dans le contexte actuel.

En effet, malgré les conséquences de la crise sanitaire actuelle, le groupe PSA a vu ses ventes fortement reculées avec 588'576 immatriculations à travers le monde, soit une baisse de 12,7 % par rapport à la même période l'an passé. C'est Opel qui tire une nouvelle fois le groupe vers le bas avec une chute de 22,3 % de ses ventes, suivi de près par les moins mauvais résultats de Citroën (- 16,4 %). Au final c'est encore Peugeot qui sauve les meubles avec une baisse de seulement 2,6 %. Par contre, le chiffre d'affaires du groupe a augmenté de 1,2 % avec près de 12 milliards d'euros. En d'autres termes, le fait d'avoir nivelé sa gamme par le haut, notamment avec Peugeot, a permis de dégager plus de bénéfices grâce à des produits plus chers

Du point de vue du développement d'alliance avec d'autres entreprises automobiles, le groupe possède à ce niveau un atout important. Les principaux objectifs sont de limiter les dégâts de la crise et de se développer sur le marché du haut de gamme et des véhicules propres. Il met l'accent sur la bonne communication avec ces fournisseurs et ces sous-traitants avant tout.

PSA semblent donc disposer des avantages concurrentiels nécessaires avec sa stratégie, son organisation et ses nouveaux modèles.

Conclusion générale

Les opérations de commerce extérieur constituent une chaîne très organisée qui permet de maîtriser les flux physiques, les flux financiers et les flux documentaires, mais sa réussite est indexée à la fiabilité des différents maillons de cette chaîne.

La supply chain regroupe tout le processus de produit, de l'achat de la matière première jusqu'à l'arrivée aux clients finaux, son transport, stockage, conditionnement, et sa distribution. L'intégration de ce concept dans toutes les fonctionnalités de l'entreprise est obligatoire afin de pouvoir contrôler et gérer les commandes des clientes, respecter les délais et de maîtriser les coûts de production.

La logistique est importante pour tous les acteurs de l'entreprise car elle influence son activité.

C'est, dans la plupart des entreprises, une fonction transversale qui concerne l'ensemble des services et permet de les lier le plus efficacement possible. Elle est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients.

C'est aussi une formule essentielle et primordiale pour les entreprises, La maîtrise de la logistique constitue un avantage concurrentiel pour une entreprise et même pour un pays, dans la mesure où sa maîtrise est source de réduction des coûts. Une bonne coordination entre les éléments d'une chaîne logistique (clients, intermédiaires, fournisseurs...) permet d'obtenir les produits en bon état, au bon moment en bonne quantité même si les clients se situent dans des endroits loin voir même difficile d'accès.

Il est aujourd'hui reconnu que la maîtrise de tous les flux qui permettent de transférer des biens entre des entités constitue un atout stratégique et une source de valeur.

Cette importance a été renforcée par la large diffusion de la production en juste à temps qui impose à tous les fournisseurs en amont de la production de se plier au rythme de l'aval et donc de gérer autant le temps de livraison et de stockage que le temps de production. Le juste à temps est efficace si les flux d'information et de matière sont optimisés donc la logistique devient le pilier et le pivot qui peut améliorer ou détériorer la performance de l'ensemble.

Conclusion générale

Afin que l'entreprise puisse réussir sa démarche d'exportation, elle doit connaître et maîtriser la logistique. Elle s'assure d'exécuter les commandes des clients afin de les satisfaire dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service dans les délais requis.

Par ailleurs, un choix rigoureux des moyens et techniques appropriés aux spécificités du marché international est impératif.

Les incoterms codifient les pratiques du commerce international et permettent à des opérateurs appartenant à des systèmes économiques et juridiques différents de pratiquer le commerce.

Les principaux objectifs des modes de paiement à l'international sont ; la sécurisation d'un paiement, la fourniture des solutions de financement et garantir la bonne exécution d'une opération.

Au terme de notre travail nous avons constaté que la logistique est très importante pour le bon fonctionnement du commerce international et qu'une structure logistique est tout simplement indispensable pour une entreprise exportatrice. la réussite d'une opération d'exportation repose sur une bonne logistique, si une entreprise possède une bonne maîtrise de sa logistique qui inclut bien évidemment les coûts logistiques par rapport au transport surtout si l'entreprise possède une côte maritime qui lui fera économiser ses coûts toutes en évitant les longs trajets terrestres qui sont plus chers, aussi le bon déroulement des opérations douanières influence positivement et facilite l'exportation.

Et aussi que La logistique ne se limite pas à l'organisation des transports de matières premières et de marchandises, il s'agit en fait de techniques de contrôle et de gestion des flux de matières et de produits depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'à leurs points de consommation.

Par contre la logistique de l'entreprise contient des freins vu qu'elle engendre beaucoup de frais en terme de transport surtout si l'entreprise ne possède pas de côte maritime elle devra passer par le moyen terrestre ou aérien qui est jugé cher par rapport au maritime, aussi le retard au niveau des douanes impacte l'opération d'exportation et ne mettra pas un produit compétitif sur le marché étranger, et tous ces coûts dépensés seront rajoutés au prix du produit qui sera jugé cher.

Bibliographie

Ouvrages

- Barbara Lyonnet, Marie-Pascale Senkel « la logistique » édition DUNOD 2015.
- BARRELIER A. et al, « Exporter : pratique du commerce international » Editions Foucher, Paris 2003.
- BERHO C., « Marketing international », Editions Dunod, Paris, 2002.
- Catherine TEULE-MARTIN, « La Douane, instrument de la stratégie internationale », ECONOMICA, Paris, 1995.
- Commerce international, NAJI JAMMAL, 2eme édition.
- El Mouhoub Mouhoud « mondialisation et délocalisation des entreprises » collection repères, édition la découverte, Paris, 2006.
- G.LEGRAND, H MARTINI Gestion des opérations import –export, édition DUNOD.
- G.LEGRAND, H.MARTINI, le petit export, 3eme édition DUNOD.
- GAVALDA et SOUFFLET « Instruments de paiement et de crédit » Lithec, 5e édition, 2003
- Jean-Pierre Breuzard et Daniel Fromentin « Gestion pratique de la chaîne logistique », édition demos.
- Joël SOHIER « La logistique », 3eme édition, édition Vuibert, France, 2003.
- KARL MIVILLE-DE CHAENE, le commerce international, par contact monde.
- Koenig.G. « stratégie concurrentielles » Ed EMS, 1995.
- Laurence Lucias Joselyne Studer-Laurens 'vendre plus, acheter mieux a l'international' édition librairie vuibert- septembre 2003,Paris.
- LECERF M., « Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation », Thèse de doctorat, Université de Paris I- PANTHEON – SORBONNE U. F. R. D'ECONOMIE, 2006.
- Legrand Gh et Martini H « Gestion des opérations import-export » édition Dunod Paris, 2008.
- Loïc malinge, « La logistique : nouvelle fonction de l'entreprise », cours master 1 LEA université de Lille, France, 2005/2006.
- LOTH.D : « l'essentiel des techniques du commerce international », édite PUBLIBOOK, Paris, 2009.

- MAUREL Carole, « Considérations financières et performance export dans les PME vitivinicolas françaises », colloque international " vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé" 11^{ème} journée scientifique du Réseau Entrepreneuriat du 27 au 29 Mai 2009.
- NAJI JAMMAL, Commerce international, 2eme édition.
- Nathalie Fabbe-Costes et Pascal Lièvre « Ordres et désordres en logistique » , Edition Hermès Sciences publication.
- NIOSI Jorge, ZHEGU Majlinda, « Étude sur l'accompagnement à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises québécoises », Université de Québec à Montréal, Août 2011.
- PANTIN François, « La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante : cas d'une moyenne entreprise française », Revue Management et Avenir 2004/2 (n°2), Editions Management Prospectives Ed.
- Remy le MOIGNE « Supply Chain management » édition DUNOD.
- thèse doctorat: Planification d'une chaîne logistique: approche par satisfaction de contraintes dynamiques.

Sites internet

- Définition et explication de la logistique : thecno-science.net.
- http://docnum.univ-lorraine.fr/public/INPL/2007_MOULOUA_Z.pdf .
- <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000199.pdf> consulté le 23/10/2020.
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Fonctionslogistiques.htm>.
- <Http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transit-douane/Assurances-primas.htm>.
- <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique>.
- <http://www.psa-peugeot-citroen.com>.
- <https://abas-erp.com/fr/faq-erp-software/quest-ce-quune-cha%C3%AEnelogistique>.
- https://halshs.archivesouvertes.fr/file/index/docid/638621/filename/origine_historique_du_marketing_volle_2011.pdf.
- https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/GSC1351/F27840949_Cartographie_1_.pdf
- <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00996957/>.

- <https://www.etudier.com/sujets/psa-chaine-de-valeur/0>.
- <https://www.faq-logistique.com/Logistique.htm>.
- [https://www.forumducommerce.org/Analyser-la-chaîne-de-valeur-
Unestratégiepouraugmenterlesgainsàlexportation/?fbclid=IwAR1inZ1EzivMExlOsQo
DbLYKMzrKBluvNJIOHW_OxwpPzTNDa9fWd6rDCOg](https://www.forumducommerce.org/Analyser-la-chaîne-de-valeur-
Unestratégiepouraugmenterlesgainsàlexportation/?fbclid=IwAR1inZ1EzivMExlOsQo
DbLYKMzrKBluvNJIOHW_OxwpPzTNDa9fWd6rDCOg)
- [www.acharkaoui.com/la-logistique/systeme - d'information-logistique](http://www.acharkaoui.com/la-logistique/systeme-d-information-logistique).
- www.bpifrance.fr.
- www.netpme.fr/economie/321-risques-exportation.html.

Liste des tableaux

N°	intitulé	page
1	Les sept phases des opérations de transport.	61
2	Les opérations du chargeur et du transporteur	65
3	Opérations à entreprendre suite à la tendance de la devise	87

Liste des figures et schémas :

N°	intitulé	page
1	les différents flux de la chaîne logistique	22
2	Différentes structures de la chaîne logistique, [Mahmoudi, 2006]	24
3	Enterprise étendue. Source (Portmann, 2006)	25
4	Enterprise virtuelle. Source (Portmann, 2006).	27
5	Exemple d'une entreprise multi-site [Thierry, 1994]	28
6	Étendu de la chaîne de valeur	29
7	Schéma classique de la chaîne de valeur	31
8	Typologies de délocalisation a la recherché de faible couts	37
9	Organigramme simplifié du groupe PSA du 21/04/2020	100
10	Ventes mondiales consolidé par région pour le groupe PSA	100
11	Groupe PSA-ventes mondiales par modèles	101
12	Usine du groupe PSA	103
13	chaîne de valeur	106

Table des matières

Remerciements

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Cadre conceptuels de la chaine logistique international	3
Introduction	3
Section 01 : Présentation de la logistique	4
1. Historique	4
1.2 Définition de la logistique	11
1.3 L'objectif de la logistique.....	13
1.4 Les activités de la logistique	14
1.4.1 La logistique des biens et services	15
1.4.2 La logistique du transport.....	16
1.5 Enjeux de la logistique pour les entreprises	17
1.6 Le système d'information logistique	19
1.6.1 Le rôle du système d'information logistique (SIL	19
1.6.2 L'importance du système d'information logistique	20
Section 02 : présentation de la chaine logistique	20
2.1 Définition de la logistique	20
2.2 La composition de la chaine logistique	22
2.3 La structure de la chaine logistique	22
1.4 Catégories de la chaine logistique	24
1.5 Evolution de la chaine de valeur.....	29
1.5.1 Définition	29
1.5.2 Activités de la chaine de valeur	30
1.5.3 Rôle de la chaine de valeur	31
1.5.4 La chaine de valeur du régionale au mondiale	32
A. La délocalisation.....	32
A.1 L'historique de la délocalisation	33
A.2 Typologie des délocalisations à la recherche de faibles couts	36
A.3 Les motivations qui conduisent une entreprise à délocaliser ses activités à l'étranger	41
A.4 Les risques liés à la délocalisation.....	41
B. La relocalisation	42
B.1 L'historique de la relocalisation	42

B.2 Les motivations qui conduisent une entreprise a relocalisé ses activités dans leur pays d'origine	45
B.3 Les facteurs déterminants de la relocalisation	46
Conclusion.....	49

Chapitre 2 : l'exportation et la chaine logistique internationale 50

Introduction	50
--------------------	----

Section 01 : la chaine logistique internationale et la chaine de valeur 50

1. Acteurs et fonctions de la chaine logistique internationale	51
1.1 Les acteurs de la chaine logistique internationale	51
1.2 Les activités de la chaine logistique internationale	53
2 Les incoterms	56
3 Le transport.....	59
3.1 Le choix du mode de transport	59
3.2 La mise en œuvre des opérations de transport	60
3.3 Les présentations de l'expédition des marchandises : les contenants	62
3.4 Modes, organisations et contrats de transport à l'international.....	63
3.4.1 Le transport aérien	64
3.4.2 Le transport maritime	65
3.4.3 Le transport routier	67
3.4.4 Le transport ferroviaire.....	69
3.4.5 Le transport fluvial	69
3.4.6 Le transport intermodal ou multimodale	70
4 Assurance à l'international.....	70
4.1 Les différents acteurs de l'assurance.....	71
4.2 L'assurance adaptée aux risques du mode de transport choisi.....	72
5 Les opérations douanières	74
5.1 Les principaux éléments de la déclaration en douane	74

Section 02 : l'exportation et la stratégie d'internationalisation des entreprises..... 77

2. Les exportations	77
2.1 Définition de l'exportation	77
2.2 Les modes d'accès aux marchés étrangers	77
2.2.1 Les exportations	78
2.2.2 Les arrangements contractuels	79
2.2.3 Les investissements directs à l'étranger	80
3. Les stratégies d'internationalisation.....	81
3.1 La spécialisation	81
3.2 La diversification.....	81
3.3 La focalisation	82
3.4 La différenciation	82
3.5 Les déterminants de la stratégie internationale de l'entreprise	82
3.6 Instruments et techniques de paiements à l'exportation.....	84

3.6.1 Instruments de paiement.....	84
3.6.2 Les techniques de paiement.....	85
3.7 Les risques et contraintes liés à l'export 86	86
3.7.1 Types des risques à l'exportation.....	86
3.7.2 Les contraintes à l'exportation.....	88
Conclusion.....	96
Chapitre 3 : cas d'étude de la chaine de valeur du groupe PSA.....	97
Introduction.....	97
Section 01 : Diagnostique d'identifie de l'entreprise	97
1. Historique.....	97
1.1 L'organigramme fonctionnel simplifié du groupe au 2020-12-27.....	100
1.2 Ventes mondiales consolidés par région.....	100
1.3 Groupes PSA- ventes mondiales par modèles.....	101
2. Les ressources de l'entreprise.....	102
Section 02 : analyse de la chaine de valeur (CDN) et les facteurs clés de succès (FCS	104
2.1 Les facteurs clés de succès.....	104
2.2 La chaine de valeur PSA/ les réseaux de sous-traitance.....	105
Conclusion.....	109
Conclusion générale	110
Bibliographie	
Liste des figures et schémas	



Introduction
Générale





Chapitre 1

Cadre conceptuels de l'organisation de la logistique et de la chaîne logistique





Chapitre 2

***L'exportation et la chaîne logistique
internationale***





Chapitre 3

Cas d'étude de la chaîne de valeur du groupe

PSA





Conclusion générale





Bibliographie





Table des matières





Liste des illustrations



Résumé :

Aujourd'hui le commerce évolue de plus en plus au niveau international et les entreprises de productions développent des marchés dans plusieurs pays. Cette évolution massive nécessite un suivi pour pouvoir produire des biens et services pour satisfaire les besoins des consommateurs. Pour mieux organiser toutes les opérations liées à cette production des biens à l'international sans contraintes ou en les diminuant ; les spécialistes et les praticiens ont vu l'intérêt de mettre en place un service logistique.

Une logistique efficace constitue un élément déterminant de la compétitivité des opérations de commerce international depuis l'usine de production jusqu'à la livraison final chez le destinataire.

Afin que l'entreprise puisse réussir sa démarche d'exportation, elle doit connaître et maîtriser la logistique. Elle s'assure d'exécuter les commandes des clients afin de les satisfaire dans les meilleures conditions de prix et de qualité de service mais aussi dans les délais requis.

La logistique est très importante pour le bon fonctionnement du commerce international, elle joue un rôle important dans l'organisation des opérations d'exportations, une structure logistique est tout simplement indispensable pour une entreprise exportatrice.

Dans le but de maximiser ses exportations ; toutes entreprises doit intégrer le concept de supply Chain dans toutes les fonctionnalités de l'entreprise, afin de maîtriser les coûts de production.

Mots clés : logistique, la chaîne logistique, exportations, stratégies d'internationalisation.

Abstract :

Today trade is evolving more and more at the international level and production companies are developing markets in several countries. This massive evolution requires monitoring to be able to produce goods and services to meet consumer needs. To better organize all operations related to this international production of goods without constraints or by reducing them; specialists and practitioners have seen the benefit of setting up a logistics service.

Efficient logistics are a determining factor in the competitiveness of international trade operations from the production plant to final delivery to the recipient.

In order for the company to be able to succeed in its export process, it must know and master the logistics. She ensures that customer orders are fulfilled in order to satisfy them under the best possible conditions of price and quality of service, but also within the required deadlines.

Logistics is very important for the proper functioning of international trade, it plays an important role in the organization of export operations, a logistics structure is quite simply essential for an exporting company.

In order to maximize its exports; all companies must integrate the concept of supply chain into all the functionalities of the company, in order to control production costs.

Keywords: logistics, supply chain, exports, internationalization strategies.