

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

DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Commerciales
Option : Finance et Commerce International

Thème

**Etude de la procédure d'importation et
d'exportation dans une entreprise : Cas de
l'exportation du sucre blanc au niveau de
CEVITAL.**

Présenté par :

OULD MATOUK Naima

Dirigé par :

CHALLAL Mohand

Date de soutenance : 09/ 12/ 2018 à 11h

Jury de soutenance :

Président BENKHALFA Kahina

Examineur : IGUERGAZIZ Wassila

Rapporteur CHALLAL Mohand

Promotion : 2018

Remerciements

Je tiens à exprimer ma plus profonde reconnaissance à :

Mon père et ma mère, mes frères et sœurs, mes cousins et cousines,

Mes amis (es) de par le monde qui n'ont cessé de m'encourager,

Mon promoteur Mr. CHALLAL Mohand pour avoir accepté de m'encadrer et pour sa précieuse attention, sa disponibilité et son dévouement à la réalisation de ce travail, en m'apportant conseils et orientations utiles à son élaboration,

Tous mes professeurs de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion.

Je tiens à remercier vivement l'ensemble du personnel du département « transit / export » et le département « Import », en particulier mes encadreurs Mr. OUAZI Mohammed et Mr. IDRISOU Samir, qui, malgré leur travail, m'ont consacré du temps, en mettant à ma disposition les informations nécessaires pour l'accomplissement de mon cas pratique.

Je remercie toute l'entreprise agroalimentaire « CEVITAL » pour son accueil.

Je remercie également les membres du jury d'avoir accepté de lire et juger ce travail.

Je remercie tous mes camarades de la promotion.

A Dieu, pour m'avoir donné la force d'éditer ce mémoire.

Enfin je remercie toute personnes ayant contribué de près ou de loin à l'accomplissement de mon travail.

Trouvez ici l'expression de ma profonde gratitude et reconnaissance.

Dédicaces

Je dédie ce Mémoire:

A Mes parents :

Mon père, qui peut être fier de moi et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit, merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien venus de toi.

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie. Reçois à travers ce travail, aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

Ma chère sœur Sabrina, qui n'a jamais cessé d'être pour moi un exemple de persévérance, de courage et de générosité, malgré la distance qui nous sépare, ainsi qu'à son mari Salem et sa belle famille.

Mes frères : Ouali, Younes, Yanis et Amer, qui m'ont assistée dans ces moments et qui m'ont entourée et motivée.

A tous mes cousins, cousines et mes tantes.

Une pensée va aussi à mes amis adorés que je trouve toujours à mes côtés, qui comptent tellement pour moi et qui m'ont suivie durant mon parcours.

Mes professeurs de la Faculté des SECSG qui doivent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.

Toute la promotion 2018.

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

Liste des figures

| | |
|---|-----|
| Figure n°1 : Le processus de formulation de la stratégie internationale | 18 |
| Figure n°2 : La structure du plan marketing..... | 38 |
| Figure n°3: Procédure de contrôle des produits importés aux postes frontaliers. | 71 |
| Figure n°04: Situation géographique du complexe CEVITAL..... | 79 |
| Figure n°5: Organigramme du complexe CEVITAL..... | 86 |
| Figure N°6 : les différentes directions intervenant lors d'une opération d'exportation..... | 93 |
| Figure N°7 : Présentation de l'évolution de chiffre d'affaires à l'export du sucre blanc de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire..... | 101 |
| Figure N°8: Présentation de l'évolution du chiffre d'affaires à l'export d'huile de table à l'entreprise CEVITAL agroalimentaire..... | 101 |
| Figure N°9: Présentation de la répartition par région des exportations du sucre blanc en 2016. | 103 |

Liste des tableaux

| | |
|--|-----|
| Tableau N° 01 : Les principaux avantages et inconvénients d'une internalisation..... | 11 |
| Tableau N° 02 : Avantages et inconvénients du transfert de technologies..... | 25 |
| Tableau N°03: Les avantages et les inconvénients de la licence. | 27 |
| Tableau N°04: Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale. | 29 |
| Tableau N°05 : Les treize P du marketing international. | 40 |
| Tableau N°06: Les étapes de sélection des marchés..... | 41 |
| Tableau N° 07 : La présentation des différents types de navires..... | 51 |
| Tableau N° 08 : Listes des produits soumis à restriction ou interdits. | 68 |
| Tableau N°09: Types de police d'assurance. | 75 |
| Tableau N°10 : Unités de production de CEVITAL..... | 97 |
| Tableau N°11: Répartition des effectifs selon les catégories socioprofessionnelles. | 98 |
| Tableau N°12 : L'évolution du chiffre d'affaires du complexe CEVITAL à l'export. | 100 |
| Tableau N°13 : Le processus d'une opération d'exportation..... | 102 |
| Tableau N°14 : Le processus d'une opération d'exportation..... | 104 |

GLOSSAIRE

Acconage : action de fournir à un navire de commerce du matériel, de la main d'œuvre pour l'embarquement, débarquement et arrimage de la marchandise.

Accostage : c'est le navire qui se met bord à bord avec le quai.

Acheminement : c'est le fait de transporter les marchandises jusqu'au lieu où se trouve le moyen de transport international.

Affrètement : c'est un contrat de location, contre rémunération, d'un navire pour de transport de marchandises ou de personnes.

Allège : Chaland non motorisé permettant de charger ou décharger des marchandises.

Amarrage : action de maintenir au moyen d'amarres (cordes) à un navire.

Arrimage : Mise en place de la cargaison à bord du navire de façon à assurer la conservation de la marchandise, la sécurité du navire et la desserte aisée des ports d'escale. Le Capitaine établit un plan d'arrimage (cargo-plan) qui indique l'emplacement des marchandises à bord du navire. Pour les marchandises en vrac, on emploie plutôt le mot anglais "trimming".

Armement : ensemble de matériels et équipage nécessaire à la navigation d'un navire.

Armateur : Celui qui "arme" et exploite le navire - son propriétaire.

Assurance : prestation de service délivrée par un assureur à ses assurés, en contrepartie de la signature d'une police et le versement d'une prime, dans des domaines très variés : transport de marchandises, assurance crédit, assurance prospection...

Auxiliaire de transport : appellation générique des professions participant à l'organisation du transport (transitaire, groupeur, entrepositaire, commissionnaire).

Avarie : nom générique des dommages causés aux marchandises lors du transport dans le cadre de l'assurance transport.

Avis d'arrivée : c'est un document pour informer les clients de l'arrivée de leurs marchandises, avec tous les frais (fret, frais d'embarquement).

Bon à délivrer : document remis par un consignataire à la place de connaissance pour les formalités d'enlèvement.

Bon à enlever : après l'accomplissement des formalités douanières, l'administration délivre au réceptionnaire ou à son transitaire le bon à enlever en vue du retrait de la marchandise du port.

Cargo : Marchandise (par assimilation, le mot cargo est employé pour signifier "navire à marchandises" cargo-boat).

Commissionnaire de transport (Affréteur routier) : Courtier qui prend en charge la marchandise et émet le document de transport (LTA) au nom de la compagnie.

Compte d'escale (Disbursement account) : Facture adressée par l'agent consignataire à l'armateur et reprenant toutes les dépenses (débours) engagées pour son compte lors de l'escale du navire ainsi que la rémunération de l'agent.

Connaissement (Bill of Lading) : Document de transport maritime, c'est un contrat passé entre le chargeur et le transporteur maritime de la marchandise.

Consignataire de navires (Agent maritime) : Représentant de l'exploitant du navire (armateur ou affréteur à temps) dans un port d'escale. Il recrute le fret, délivre la marchandise, assiste le capitaine. Il est rémunéré par des commissions sur fret et des honoraires de consignation.

Conférence de placement des navires (CPN) : elle se tient quotidiennement au siège de l'entreprise portuaire pour la demande de poste à quai et l'accostage du navire selon ses caractéristiques ainsi que la nature de la marchandise transportée.

Déclaration en douane : acte par lequel une personne manifeste sa volonté d'assigner un régime douanier déterminé à une marchandise importée ou exportée.

Dédouanement : ensemble de formalités par lesquelles des marchandises se trouvent libérées des douanes (formulaire et déclarations à remplir, droits et taxes à payés...).

Douane : c'est une administration étatique chargée de contrôler le passage des biens et des capitaux à travers les frontières.

Droits de douane : droits perçus sur les marchandises importées lorsqu'elles sont mises à la consommation.

Entreposage : Action de stocker dans un entrepôt un nombre important de marchandises

Entrepôt : lieu de réception, stockage et préparation des produits avant leur livraison aux clients.

Escale : lieu de rattachement et de ravitaillement des navires.

Franchise : c'est un accord commercial qui repose sur un contrat de franchise entre deux entités indépendantes juridiquement.

E T A (Estimate Time of Arrival) : date prévue d'arrivée du navire au port que le capitaine annonce à son agent consignataire au moins de 24h à l'avance.

Facture pro-forma **Facture "pour la forme"** : Devis présentant tous les éléments d'une facture ordinaire mais non pris en compte dans la comptabilité des entreprises et ne correspondant à aucun paiement. Document qui sert de base à l'offre et à l'ouverture du crédit documentaire le cas échéant. Elle est délivrée par le vendeur à l'acheteur pour permettre à ce dernier préalablement à l'envoi, d'accomplir les formalités qu'elles soient administratives, bancaires...

Formalités douanières : sont l'ensemble des déclarations et des opérations à effectuer avant, pendant et après une importation ou exportation.

Fret : ce terme désigne le prix de transport des marchandises.

Jauge (Tonnage) : Mesure officielle de capacités intérieures des navires.

Liste des colisages : c'est un ensemble de documents établis par l'exportateur, qui décrit en détail les caractéristiques des colis expédiés.

Manifeste : Document de transport maritime ou aérien qui récapitule l'ensemble des marchandises chargées dans un port ou aéroport à destination d'un autre port ou aéroport.

Manutention : Déplacement physique des marchandises dans l'entrepôt (mise en stock, préparation des commandes...).

Mise à disposition : signifie la mise à disposition des marchandises sur un dépôt.

Mise en quai : Décharger, entreposer à quai.

Navire : engin de navigation, au même titre qu'une personne physique, il a un nom, domicile et nationalité.

Police d'assurance : c'est un document écrit, signé par l'assureur et le souscripteur, qui atteste l'existence d'un contrat d'assurance et qui en annonce les stipulations et les conditions.

Poste acheminement : C'est l'acheminement de la marchandise depuis le point d'arrivée du transport principal, jusqu'à l'usine de destinataire au pays importateur.

Pré-acheminement : Il permet de transporter les marchandises de l'entrepôt du vendeur où l'usine vers l'aéroport ou le port du d'embarquement.

Pointage : Comptage du nombre de colis embarqués ou débarqués pour déterminer les manquants.

Prestataire logistique : c'est un acteur logistique qui réalise certaines opérations pour le compte de ses clients, il se situe entre le fournisseur et le distributeur.

Shipping : englobe tout ce qui s'attache au navire (ship) et au commerce maritime.

Statement of facts : rapport d'escale du navire reprenant en détail l'ensemble des opérations portuaires.

Tramping : Le navire au tramping (ou tramp), contrairement à ceux en lignes régulières, navigue dans le monde entier au gré des offres de chargement. Il transporte sous affrètements partiels, ou surtout complet, un seul type de marchandise : charbon, minerais, phosphates, soufre, farine, sucres, céréales, bois...

Transitaire : Prestataire de service qui se charge pour le compte de ses clients, là où il est installé, de l'ensemble des opérations relatives à leurs marchandises : rupture de charge, manutention, stockage, formalités commerciales et administratives diverses.

Transport multimodal : combinaison de plusieurs modes de transport pour aller d'un point à un autre.

Ligne régulière : liaison maritime organisée selon un calendrier régulier.

Liner terme : réglementation des tarifications pour le transport maritime international.

Liste des abréviations

BL: Bill of Lading

BMT: Bejaia Mediterranean Terminal

CAF : Coût, Assurance, Fret

CAGEX : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations

CFR: Cost and Freight

CI: Commerce International

CIF : Cost, Insurance, Freight

CITM: Convention Internationale sur le Transport de Marchandises

CMR : Convention de Marchandises par Route

CRDI : Centres Régionaux de Documentation Internationale

DAS : Domaine d'Activités Stratégiques

ERP : Entreprise Ressource Planning

EXW : Ex Works

EPB : Entreprise Portuaire Bejaia

FCS : Facteurs Clés de Succès

FNSPE : Fonds National Spécial pour la Promotion des Exportations

FMI : Fonds Monétaire International

FOB : Free On Board

GATT: General Agreement on tariffs and Trade

HOS : Hecksher Ohlin Samuelson

IDE: Investissement Direct Etranger

IPS: Inspection Principal Section

ISO: International Organization for Standardization

LTA : Lettre de Transport Aérien

NTIC : Nouvelles Techniques de L'information et de la Communication

OCDE : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

OLI : Ownership, Localization, Internalization

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

PME : Petite et Moyenne Entreprise

QHSE : Qualité Hygiène Sécurité Environnement

SIGAD : Système Informatisé de Gestion Automatisée de Douane

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TIR: Transport International Routier.

UE : Union Européenne

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction générale..... | 01 |
| Chapitre 1 : Internationalisation des entreprises : Approche théorique | 03 |
| Introduction | 03 |
| Section 1 : Approche théorique du commerce international..... | 03 |
| Section 2 : Stratégie d'internationalisation, généralités et formulation..... | 10 |
| Section 3 : Les différents modes d'internationalisation des entreprises | 22 |
| Conclusion..... | 32 |
| Chapitre 2 : Démarche d'exportation | 33 |
| Introduction | 33 |
| Section 1 : Généralités sur les exportations | 33 |
| Section 2 : La démarche d'exportation | 37 |
| Section 3 : Différents modes de transport..... | 47 |
| Conclusion | 55 |
| Chapitre 3 : Démarche importation | 56 |
| Introduction | 56 |
| Section 1 : Généralités sur les importations | 57 |
| Section 2 : La Démarche d'importation..... | 61 |
| Section 3 : Risques et garanties liées au transport de marchandise..... | 71 |
| Conclusion | 75 |
| | |
| Chapitre 4 : Etude de cas des exportations du sucre blanc dans l'entreprise CEVITAL agroalimentaire | 77 |
| Introduction | 77 |
| Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil du groupe CEVITAL..... | 77 |
| Section 2 : Le processus de vente de l'entreprise CEVITAL à l'international..... | 94 |

| | |
|---|-----|
| Section 3 : Etude d'un cas d'exportation du sucre blanc de CEVITAL | 104 |
| Conclusion..... | 115 |
| Conclusion générale | 118 |

INTRODUCTION GENERALE

Depuis les années 1980, les économies connaissent une phase de mondialisation dans laquelle les entreprises sont devenues des acteurs importants.

Si les nations ont largement appuyé le développement des échanges internationaux par l'abaissement des barrières tarifaires et la libéralisation des mouvements de capitaux, les firmes multinationales ont joué un rôle graduel dans ce processus.

Aujourd'hui, le commerce international constitue un facteur clé de la croissance économique d'un pays. Il se définit comme étant l'ensemble des échanges de capitaux, de biens et de services entre les différentes nations. Il constitue un moyen essentiel qui met en relation plusieurs pays. Le commerce extérieur consiste ainsi à exporter le surplus de production enregistré dans une entreprise, d'une part et importer des produits dont un pays a besoin, d'autre part.

L'importance du commerce international varie en fonction des pays, certains pays n'exportent que pour élargir leurs marchés intérieurs ou pour aider certains secteurs de leurs industries ; d'autres sont largement dépendants des échanges internationaux pour l'approvisionnement en biens destinés à la consommation immédiate ou pour conquérir de la devise étrangère.

L'Algérie n'est pas encore très ouverte au reste du monde et son commerce extérieur reste insuffisant pour le développement de son économie, donc elle doit s'intégrer dans le tissu économique mondial par la mise en œuvre de réformes économiques et financières qui visent la libéralisation du commerce extérieur¹. Toutefois, ce développement s'accompagne d'un accroissement de plusieurs obstacles à l'exportation et des différents intermédiaires qui participent à cette dernière.

Dans notre étude, nous nous sommes intéressées à l'analyse et à l'étude du processus d'importation et d'exportation dans une entreprise. Nous avons essayé d'examiner plus particulièrement l'exportation du sucre blanc dans l'entreprise agroalimentaire CEVITAL.

L'objectif de notre étude a été de répondre à la problématique suivante :

- Quelle est la procédure d'exportation et d'importation adoptée par les entreprises ?

Afin de répondre de manière concrète et précise à cette problématique, nous avons jugé nécessaire de répondre à certaines questions secondaires:

- Quelles sont les typologies de l'internationalisation ?
- Quelles sont les modes d'entrée sur le marché international ?
- Quels sont les différents modes de transport ?
- Quels sont les efforts de l'entreprise pour réussir à l'importation ?

Pour mener à bien cette étude et répondre à la question fondamentale évoquée précédemment, nous avons adopté la démarche suivante :

Premièrement, sur le plan bibliographique, par la consultation d'ouvrages, de mémoires, de la presse ainsi que des sites Internet.

Deuxièmement, le déplacement sur le terrain, à travers un guide d'entretien, le contact avec les responsables directs de l'entreprise CEVITAL chargés de la prise en charge du service export/ transit, qui nous ont permis de constituer un portefeuille de données très utiles pour notre travail de recherche.

Nous avons élaboré notre travail en trois chapitres théoriques et un cas pratique.

Les trois chapitres théoriques portent sur l'internationalisation des entreprises pour le premier. Le deuxième porte sur La procédure d'exportation et enfin le travail traite de la procédure d'importation. Le cas pratique fait l'objet d'une étude sur l'exportation du sucre blanc au niveau de l'entreprise CEVITAL.

INTRODUCTION

Ce premier chapitre est consacré à la présentation des théories du commerce international ainsi qu'à la stratégie d'internationalisation des entreprises. La première section portera, sur les théories de l'échange international. Selon les premières théories du commerce international, c'est l'existence de différences entre les nations qui les poussent chacune à chercher chez l'autre ce qu'elle ne possède pas. La différence peut porter sur la productivité, sur la dotation en facteurs. Quant aux nouvelles théories elles ont fourni des modèles explicatifs pour mieux identifier les facteurs qui mènent les entreprises à se développer à l'international. Nous entamerons la deuxième section par la stratégie d'internationalisation des entreprises, et nous la structurerons en trois points.

Tout d'abord, nous présenterons le phénomène d'internationalisation, ses raisons, les différentes typologies, les avantages et les inconvénients.

Ensuite, il sera question de la formulation de la stratégie internationale qui définit les modes d'entrée sur les marchés étrangers, en fonction de ses moyens et de ses objectifs.

Enfin, nous traiterons des différents modes d'internationalisation des entreprises qui sont en nombre de trois: l'exportation, l'internationalisation par système contractuel et l'investissement direct à l'étranger.

Section1 : Approche théorique du commerce international

Depuis près de deux siècles et demi, les économistes ont développé un corpus théorique visant à décrire les mécanismes qui régissent le commerce international. On peut distinguer entre les théories traditionnelles du commerce international et les nouvelles théories, comme il sera présenté ci-après.

1.1. Les théories traditionnelles du commerce international

Au fil des années, différents théoriciens tentent de rendre compte de la réalité changeante du commerce international. Les mercantilistes voient dans l'exportation un gain et dans l'importation une perte. Adam Smith contredit l'argumentation des mercantilistes et montre les bienfaits qu'on peut attendre de la réciprocité des échanges. Adam Smith soutient aussi que le commerce international permet de bénéficier des effets de la spécialisation reposant sur

des différences absolues des coûts de production. Après, David Ricardo a élargi cette analyse pour traiter le cas des pays qui n'ont aucun avantage absolu. Il montre que le raisonnement doit s'effectuer avec des coûts relatifs et non absolus.

La théorie ricardienne a été critiquée par la théorie des dotations factorielles de HOS (Hecksher, Ohlin, Samuelson) du fait que chaque pays va se spécialiser dans la production en utilisant au mieux ses capacités de production les plus rentables.

1.1.1. La pensée mercantiliste du commerce international ¹

Selon la théorie mercantiliste, « un pays doit accumuler des réserves d'or pour assurer sa richesse et sa puissance. Pour ce faire, l'Etat est appelé à intervenir dans l'économie en encourageant les industries nationales à exporter leur production et en restreignant l'importation des produits étrangers, sauf si, le produit est introuvable dans le pays ». L'application de cette théorie mène à une politique protectionniste par laquelle on taxe les produits importés. Le mercantilisme prône plutôt le protectionnisme que le libre échange (l'opposé de l'école classique et néoclassique). L'Etat doit encourager et même protéger la production nationale, en limitant les importations aux seuls produits introuvables (non produits) sur le territoire national.

1.1.2. La théorie de l'avantage absolu de Adam Smith ²

Pour Adam Smith, auteur de la théorie de l'avantage absolu, un pays a intérêt à se spécialiser dans la production des biens pour lesquels les coûts de production sont les plus faibles qu'à l'étranger et à importer ceux pour lesquels les coûts sont plus élevés à l'échelle nationale. Cette « spécialisation » permet la réalisation d'une production mondiale optimale puisque les biens sont produits là où les coûts sont les plus bas, et met en place une division internationale du travail (DIT) entre les différentes nations. Dans une telle situation, l'ouverture des frontières est alors bénéfique pour chaque pays. Cette théorie repose sur l'hypothèse selon laquelle chaque pays est meilleur dans certains produits. Elle ne nous apprend rien dans le cas où un pays serait meilleur pour l'ensemble des secteurs de production. La réponse à cette question est apportée par David Ricardo.

¹ PANET-Raymond A, Robichaud D, « le commerce international : une approche nord –américaine », Editions La Chenelière, 2005, P.11.

² BECUWE Stéphane , « Commerce international et politiques commerciales », Armand Colin, Paris, 2006, P.19.

1.1.3. La théorie des avantages comparatifs³

David Ricardo expose sa théorie des avantages comparatifs dans son ouvrage « Principes de l'économie politique et de l'impôt », publié en 1817. Il explique qu'un pays a intérêt à se spécialiser même s'il n'a aucun avantage absolu pour tous les biens qu'il produit. Selon sa théorie, nul n'a besoin d'avoir un avantage absolu. Les pays sont gagnants à l'échange s'ils se spécialisent dans la production des biens qui supportent le coût de production relatif le moins élevé.

1.1.4. La loi de proportion de facteurs : le théorème d'Heckscher-Ohlin Samuelson⁴

Il s'agit d'un théorème élaboré dans la seconde moitié de XXe siècle par trois économistes (Heckscher, Ohlin, Samuelson) qui se situe dans le prolongement théorique de Ricardo. Ces économistes expliquent les avantages comparatifs par les différences de dotation en facteur de production et la différence de facteur relatif.

En 1919, Heckscher tente de fournir une explication à la différence des coûts relatifs pouvant exister entre les pays. Il admet que les techniques de production peuvent être facilement transférées d'un pays à l'autre. Partant de là, si les coûts de production sont différents, chaque pays est donc amené à combiner ses facteurs de production (travail, capital, ressources naturelles) de manière différente. Par exemple, dans les pays où la main-d'œuvre est abondante le prix du travail sera faible et la production se spécialisera dans des biens incorporant une forte proportion du facteur travail et une faible proportion de facteur capital. Le commerce extérieur de ces pays se caractérisera donc par une spécialisation dans l'exportation de ces biens.

En 1934, Ohlin énoncera la loi de la proportion des facteurs : un pays tend à se spécialiser dans la production pour laquelle la combinaison de facteurs dont il dispose lui donne le maximum d'avantages ou le minimum des désavantages.

Wassily Leontief est le premier économiste qui a essayé de vérifier empiriquement la loi d'Heckscher-Ohlin. Les travaux dirigés par W. Leontief ont donné naissance à ce que ce qu'est appelé le paradoxe de Leontief. Publié dans des articles en 1953 et 1956, Leontief a tenté de vérifier la théorie de la dotation factorielle (HOS) dans le cas des Etats-Unis, un pays en forte intensité du facteur capital. Après avoir additionné la qualité totale des facteurs travail

³ BECUWE Stéphane, « Commerce international et politiques commerciales », Armand Colin, Paris, 2006, P.19.

⁴ GUILLOCHON Bernard « Economie internationale et commerce et macroéconomie », DUNOD, 5ème édition, Paris, 2006, p.5.

et capital incorporés dans les exportations (L_x et K_x), il a fait la même chose pour les importations (L_m et K_m), il a trouvé que les exportations américaines sont plus riches en facteur travail qu'en facteur capital ($K_x/L_x < K_m/L_m$). Alors que selon la théorie, les exportations américaines devraient être intensives en capital

D'autres économistes ont tenté de résoudre ce paradoxe. Le principal argument avancé, est que Leontief a négligé un facteur celui du capital humain. Selon Kenen (1965), l'une des raisons de ce paradoxe, trouve ses origines dans l'imprécision de la qualification du facteur travail. En effet, une heure de travail d'un plombier, d'un ingénieur et celle d'un chercheur ne doit pas avoir la même évaluation, mais encore, l'éducation, la formation et l'apprentissage engendrent un capital humain qui doit être calculé et additionné au capital physique. Si l'on ajoute le capital humain au capital physique, dans le cas des exportations américaines, ces dernières deviennent intensives en capital et le paradoxe de Leontief disparaît. Les Etats-Unis sont exportateurs de biens et services qui demandent une main d'œuvre hautement qualifiée que ses partenaires économiques ne détiennent pas.

1.2 . Les nouvelles théories du commerce international ⁵

Parmi les théories explicatives de l'internationalisation des entreprises, il existe la théorie de cycle de vie des produits, le paradigme OLI (Ownership, localisation, internalization) et la théorie des avantages monopolistiques (avantages spécifiques).

1.2.1. La théorie de cycle de vie du produit

La notion du cycle international de vie du produit a été préconisée par VERNON en 1969. Son observation est partie de l'idée que les nations procèdent des savoir faire technologiques différents, il tenta alors d'expliquer les causes d'innovation et les modalités de sa diffusion par un même principe qui détient de meilleures compétences technologique, ce qui caractérisait parfaitement le marché des Etats-Unis par rapport aux autres pays développés qui avaient la capacité de transformer la technologie en production et qui disposaient selon VERNON d'un vaste et riche marché pour pouvoir lancer un produit.

Le modèle de VERNON a permis de mettre en lien l'économie internationale et le commerce international en tenant compte de l'avantage comparatif du facteur technologique par une succession d'étapes inspirées de processus biologique « naissance » ; « croissance » ;

⁵ AMELON J. Cardebat « Les nouveaux défis de l'internationalisation », 1ère édition, De Boeck, 2010 ; P.138 .

maturité » ; « déclin ».qui représente une schématisation simplifiée du processus productif ainsi que des évolutions des ventes d'une firme.

Ces différentes phases sont explicitées ci-après.

a- Phase de lancement

le produit nouveau caractérisé par une forte intensité technique et technologique est d'abord vendu dans le pays de l'entreprise innovatrice, en l'occurrence dans la théorie de Vernon, les Etats-Unis, à un prix élevé ; c'est en effet sur ce seul marché que le pouvoir d'achat est suffisant pour absorber les premiers produits innovants.

b- Phase de croissance

Le produit fait l'objet d'une demande croissante sur le marché intérieur, le prix du produit commence alors à baisser avec la standardisation et les économies d'échelle, le produit commence à être exporté vers d'autres pays à revenus élevés ou assez élevés et ouverts à l'innovation.

c -Phase de maturité

Le produit arrivant à maturité, l'entreprise perd progressivement son avantage technologique et fait face à la concurrence d'entreprises étrangères imitatrices. Afin de récupérer des parts de marchés et contrer la concurrence étrangère, l'entreprise délocalise et produit dans les pays importateurs du produit ou les coûts des facteurs de production sont les plus faibles. L'investissement à l'étranger apparaît alors comme une stratégie défensive destinée à préserver les marges de l'entreprise sur ses différents marchés.

d- La phase de déclin

La production est arrêtée dans le pays de l'entreprise innovatrice en raison de déclin de la demande, mais la demande résiduelle est satisfaite au moyen d'importations en provenance des filiales à l'étranger. La production est alors transférée vers des pays moins développés.

1.2.2. La théorie éclectique de J.Duning (paradigme OLI) ⁶

La recherche de John DUNNING en matière de déterminants à l'internationalisation remonte aux années 1950, il tenta d'intégrer plusieurs de ces approches, jugées nécessaires

⁶ AMELON J. Cardebat « Les nouveaux défis de l'internationalisation »,1ère édition, De Boeck, 2010 ; P.139 »

pour la compréhension des phénomènes entourant les multinationales, sous le nom du paradigme éclectique. Il tentera alors de répondre à la question : « Pourquoi les firmes se multi nationalisent-elles ? ». il prolonge par conséquent, plusieurs critères mis en évidence, en leur ajoutant leurs spécificités: le critère de l'avantage spécifique ou monopolistique (O : Ownership Advantage), auquel se rattache un niveau d'analyse lié à la concurrence imparfaite, l'avantage de la localisation à l'étranger (L: Localisation), auquel se rattache un niveau d'analyse lié à l'avantage comparatif du pays d'accueil, et l'avantage à l'internationalisation

(I: internalisation) auquel se rattache un niveau d'analyse lié à l'internalisation et a l'organisation de la firme.

a-Le spécifique : O (ownership advantage)⁷

La question principale est : « pourquoi les firmes vont-elles à l'étranger ? » C'est l'avantage par lequel une firme accède à un marché notamment via une marque connue, elle exploite par conséquent une image de marque déjà acquise qui constitue son avantage de différenciation fortement entretenue par une publicité ou par un produit de haute qualité. Ces avantages peuvent être répartis en trois catégories :

- ceux liés aux savoirs spécialisés, aux innovations et au niveau technologique ;
- ceux liés aux économies de taille et d'échelle ou de gamme ;
- celui de nature monopolistique, comme l'avantage pour une entreprise d'être la première sur un marché ou bien lorsqu'elle détient une marque par les consommateurs.

b- L'avantage de localisation⁸

Cette partie répond à la question : « Où l'entreprise doit-elle s'implanter ? ». DUNNING répondra ainsi à cette question : « Là où les avantages d'un pays maximisent les avantages spécifiques de la firme ». La firme compare les différentes possibilités afin de déterminer l'emplacement des futurs investissements qui maximiseront le plus ses avantages spécifiques. DUNNING étend sa théorie sur les différents stades de développement par lesquels les pays doivent passer pour se rendre attrayants et qu'il nomme « Le paradigme ESP », E « Environnement », S « Systems » P « Politiques ». Ce point soulève aussi toute la question de la compétitive des nations. Par le paradigme ESP « Environnement, Systems, Po

⁷ JASMIN Eric : « Nouvelle économie et firmes multinationales, les enjeux théoriques et analytiques : Le paradigme Eclectique », cahier de recherche, Université de Québec, Montréal, 2003, P.10

⁸ Amelon J. Cardebat J « Les nouveaux défis de l'internationalisation », 1ère édition, De Boeck, 2010 ; p142

licies », la firme compare les pays de plusieurs façons, mais nous pouvons dégager trois catégories d'éléments de comparaison.

b-1. L'environnement

L'environnement est analysé sous un aspect économique et il consiste à observer la quantité et la qualité des facteurs de production disponibles (les ressources humaines, les ressources naturelles) ainsi que le stade de développement du pays lié à la qualité de l'infrastructure, des transports, de la taille du marché exploitable, des facteurs de production disponibles, les transports, la distance et les communications et les réseaux de distribution.

b-2. La politique gouvernementale

Ce sont les différences entre les politiques gouvernementales de chaque pays, on compte dans cette catégorie les déterminants macroéconomiques (Fiscalité, monnaie, taux de change), les déterminants microéconomiques (Les secteurs industriels, les échanges, la compétition) , et les déterminants globaux (L'éducation, la protection du consommateur) .Les firmes multinationales peuvent exploiter une souplesse et un système favorable à l'investissement dans des géographies précises tel que : les subventions de l'état, l'exploitation d'un territoire Local, les politiques gouvernementales de pays d'accueil favorables à l'implantation .

b-3. Le système social

Il concerne les facteurs sociaux et culturels d'un pays tels que les attitudes vis- à-vis des étrangers, la langue, les alliances que le pays tisse avec d'autres pays, la culture locale et le degré de liberté des entreprises.

- **C - L'avantage de l'internalisation (internalization advantage)⁹**

La question est : « Quelle forme d'organisation l'entreprise va-t-elle choisir pour s'implanter à l'étranger ? ». L'entreprise a le choix entre plusieurs méthodes pour se déployer à l'international : exportation, délégation (distribution, licence, sous –traitance), partenariats (joint-venture, participation...), filiale locale contrôlée à 100%. La firme choisit ce qui lui

⁹ AMELON J. Cardebat J « Les nouveaux défis de l'internationalisation »,1ère édition, De Boeck, 2010 ; p142

permet de maximiser ses avantages spécifiques et de bénéficier des avantages liés à la localisation.

Tableau N°01 : Les principaux avantages et inconvénients d'une internalisation

| Avantages | Inconvénients |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">-Un meilleur contrôle de la chaîne de production ;-Une baisse des coûts de transaction;-La possibilité d'exploiter une certaine puissance monopolistique ;-L'accès à un nouveau marché ;-Une meilleure coordination entre la production et le réseau de distribution ;-La protection d'un transfert technologique ;-Une prise de contrôle sur les habilités locales et/ou le contrôle réduit des ressources dans le processus de production. | <ul style="list-style-type: none">-Plus la taille de l'entreprise est importante plus l'entreprise demande une grande administration ;-La complexification des réseaux d'intégration verticale et horizontale de la firme ;-La nécessité de grand capital pour fusionner, acquérir et créer ;-La mise à niveau des connaissances. |

Source : Jasmin Eric « Nouvelle économie et firmes multinationales les enjeux théoriques et analytiques : le paradigme Electrique », cahier de recherche, Université de Québec à Montréal, 2003, p16.

Section 2 : Stratégie d'internationalisation : généralités et formulation

L'objet de cette section est de présenter le phénomène d'internationalisation, ses raisons, les typologies, ses avantages et ses inconvénients, ainsi que la formulation de la stratégie internationale jusqu'à la mise en œuvre de la stratégie retenue.

2.1. Généralités sur l'internationalisation¹⁰

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

L'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations stratégiques de l'entreprise, une forte concurrence qui s'internationalise et l'apparition de nouveaux marchés dans un nombre croissant de secteurs et d'activités, ce qui oblige l'entreprise à sortir du cadre national et adopter une démarche internationale.

2.2. Définition de l'internationalisation

L'internationalisation est l'action d'internationaliser ainsi que le résultat de cette action. Le verbe « internationaliser », signifie rendre quelque chose international et faire de sorte que plusieurs nations ou toutes les nations soient concernées par un acte quelconque. En économie l'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché national d'origine. Elle peut se manifester par l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux. « C'est une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché national. Elle peut s'exprimer par la conquête de marchés à l'exportation, par la présence d'unités

¹⁰ DARBELAT M. Izard L : « L'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, FOUCHER, Paris, 2006, P.209 ,24.

de commercialisation ou de production à l'étranger ou encore par des alliances ou des partenariats internationaux.»¹¹

2.3. Les raisons de l'internationalisation¹²

La mondialisation masque des réalités différentes d'une entreprise à l'autre. Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à étendre leurs activités à l'international ?

A : raisons commerciales

Les raisons commerciales sont les suivantes :

- La taille restreinte du marché national : l'entreprise couvre son marché de façon optimal et sa seule opportunité de croissance est constituée par les marchés étrangers.
- La situation du marché national : Le marché national est saturé et satisfait par les sociétés concurrentes. L'entreprise pour développer ses activités et se positionner, investit les marchés étrangers.
- La segmentation du marché national : la demande sur le marché peut être entrée dans une phase de stabilité, voire de déclin, alors qu'elle reste croissante dans d'autres pays, par le jeu du différentiel de développement. les ventes ne peuvent donc plus croître de manière significative.
- Les saisonnalités du marché national : Lorsque les ventes de l'entreprise connaissent de fortes variations saisonnières celle-ci recherche des marchés où les produits pourront s'écouler lors des périodes creuses.
- La spécialisation de l'entreprise : Une entreprise se concentre sur un segment de marché restreint, ce qui limite son marché potentiel. Elle doit exploiter son activité à l'échelle internationale.

B : raisons financières¹³

Les raisons de l'internationalisation financière sont :

- Baisse des coûts de production : L'entreprise peut par choix stratégique choisir d'internationaliser la phase amont de la commercialisation et internationaliser ses approvisionnements afin de les acquérir aux meilleurs prix, elle peut transférer tout ou une

¹¹ AMELON J. Cardebat J « Les nouveaux défis de l'internationalisation », 1ère édition, De Boeck, 2010

¹² LEROY Frédéric : « les stratégies de l'entreprise », 3ème édition, Ed. DUNOD, Paris, 2008, p72.

¹³ IDEM P : 75.

partie de sa production à l'étranger afin de bénéficier des coûts de revient plus compétitifs, matières premières, main d'œuvre, fiscalité...

- L'amortissement des investissements : certains secteurs d'activités nécessitent des investissements lourds en matériel industriel et en recherche. Pour que ces investissements soient rentables, l'entreprise doit les amortir le plus rapidement possible en développant les ventes à l'étranger.
- La recherche d'économies d'échelle : Les coûts de revient unitaire d'une entreprise diminuent au fur et à mesure que la production cumulée augmente car les frais fixes sont absorbés par un plus grand nombre de produits, ceci peut conduire l'entreprise à accumuler le plus rapidement possible une production, et donc une vente supérieure à celle de ses concurrents. Pour cela, elle doit multiplier les débouchés des produits fabriqués et donc accroître le nombre de marchés qu'elle exploite.

C: raisons externes à l'entreprise

L'internationalisation de l'entreprise ne découle pas toujours d'une décision stratégique, mais peut être aussi le fruit d'opportunités.

C-1 : Le décloisonnement des marchés : si le commerce mondial possède un rythme de croissance plus rapide que celui de la production mondiale, c'est qu'un certain nombre de conditions favorables aux échanges ont été progressivement mis en place, à savoir :

- La Création du système monétaire international (SMI), General agreement on tariffs and trade (GATT), puis l'organisation mondiale du commerce (OMC).
- La multiplication des accords de libres échanges, bilatéraux, multilatéraux.
- La multiplication des communautés économiques régionales, ALENA, ASEAN MERCOSUR.
- L'ouverture des frontières du bloc de l'Est et des économies socialistes.
- L'apparition des moyens de communication internationaux, des mouvements de populations.
- L'uniformisation des goûts autour de modèles transnationaux.

Ces évolutions permettent de multiplier les opportunités d'affaires à l'étranger et de faciliter les ventes internationales même par les petites entreprises.

C-2 : Les demandes spontanées

Les contacts de l'entreprise avec son environnement peuvent être porteurs d'opportunités.

- Rencontre dans un salon professionnel.
- Réponse a un appel d'offre « soumission ».
- Demande d'information.
- Connexion à un réseau.
- Partenaire ou client qui se lance à l'international, l'entreprise sous traitante peut suivre son donneur d'ordre sur les marchés qu'il exploite.

2.4. Les typologies de l'internationalisation ¹⁴

Les entreprises peuvent adopter des stratégies différentes d'internationalisation. Les déterminants de ces stratégies, varient selon les moyens, les capacités et les choix de l'entreprise.

On peut distinguer entre quatre stratégies d'internationalisation :

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

b- La stratégie multinationale (multidomestique) : La stratégie multidomestique répond à une offre standardisée, sans pour autant obtenir un avantage de coût significatif, cette stratégie consiste à investir dans un nombre limité de pays et d'étendre progressivement les activités vers d'autres pays, en développant des avantages spécifiques dans pays visés, c'est la construction d'un portefeuille de pays sans intégration des actifs et des opérations localisées dans différents pays d'accueil.

c- La stratégie globale : La stratégie globale vise un espace unifié, la firme propose un ensemble de produits standardisés fabriqués sur quelques zones géographiques pour un champ

¹⁴ PAVEAU J, Duphil F : « Exporter : pratique du commerce international », 21^{ème} édition, FOUCHER, Vanves, 1998, P.555.

géographique large. Elles permettent de minimiser les coûts de transport et de dégager un gain en économies d'échelle.

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

2.1.4. Les avantages et les inconvénients de l'internationalisation ¹⁵

Les exportations procurent des opportunités nouvelles pour une entreprise afin de s'internationaliser. Pour réussir sur les marchés, il faut qu'elle soit ambitieuse et qu'elle saisisse les avantages qui lui permettront de réduire les risques et entraves rencontrés à l'international.

a-Avantages de l'internationalisation

L'internationalisation a plusieurs avantages qui sont :

-Accès à de nouveaux marchés : L'intérêt est d'autant plus fort que la demande sur ces marchés existe pour les produits ou services de l'entreprise.

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

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

-Apparition d'économies d'échelle : En augmentant le volume de production, le coût unitaire de production diminue.

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

¹⁵ JOHAN.Bouglet, « la stratégie d'entreprise », 3ème édition 2013, p181

b-Inconvénients de l'internationalisation : ¹⁶

L'internationalisation a aussi des inconvénients qui sont :

- La présence à l'étranger augmente les risques politiques, économiques et financiers. Cet inconvénient n'est un problème que dans le cas où l'entreprise est faiblement internationalisée (stratégies globale et transnationale), et qu'elle se rend dans des pays jugés instables.
- Les coûts commerciaux s'accroissent également. Les dépenses de marketing sont notamment plus élevées lorsque la firme choisit de s'adapter aux attentes des consommateurs locaux (stratégie transnationale et multidomestique)
- Plus l'entreprise propose ses produits dans des pays éloignés et plus les coûts de transports augmentent (risque élevé dans le cas d'une entreprise internationale qui ne fait qu'exporter, mais le risque est réduit dans les autres cas).
- Un risque très important est celui de la perte des technologies clés. En s'internationalisant, une entreprise s'expose à de nombreux dangers. Citons entre autres : Le recrutement des cadres partant à l'étranger par les entreprises locales concurrentes, La contrefaçon, l'espionnage industriel...

2.2. La formulation de la stratégie internationale ¹⁷

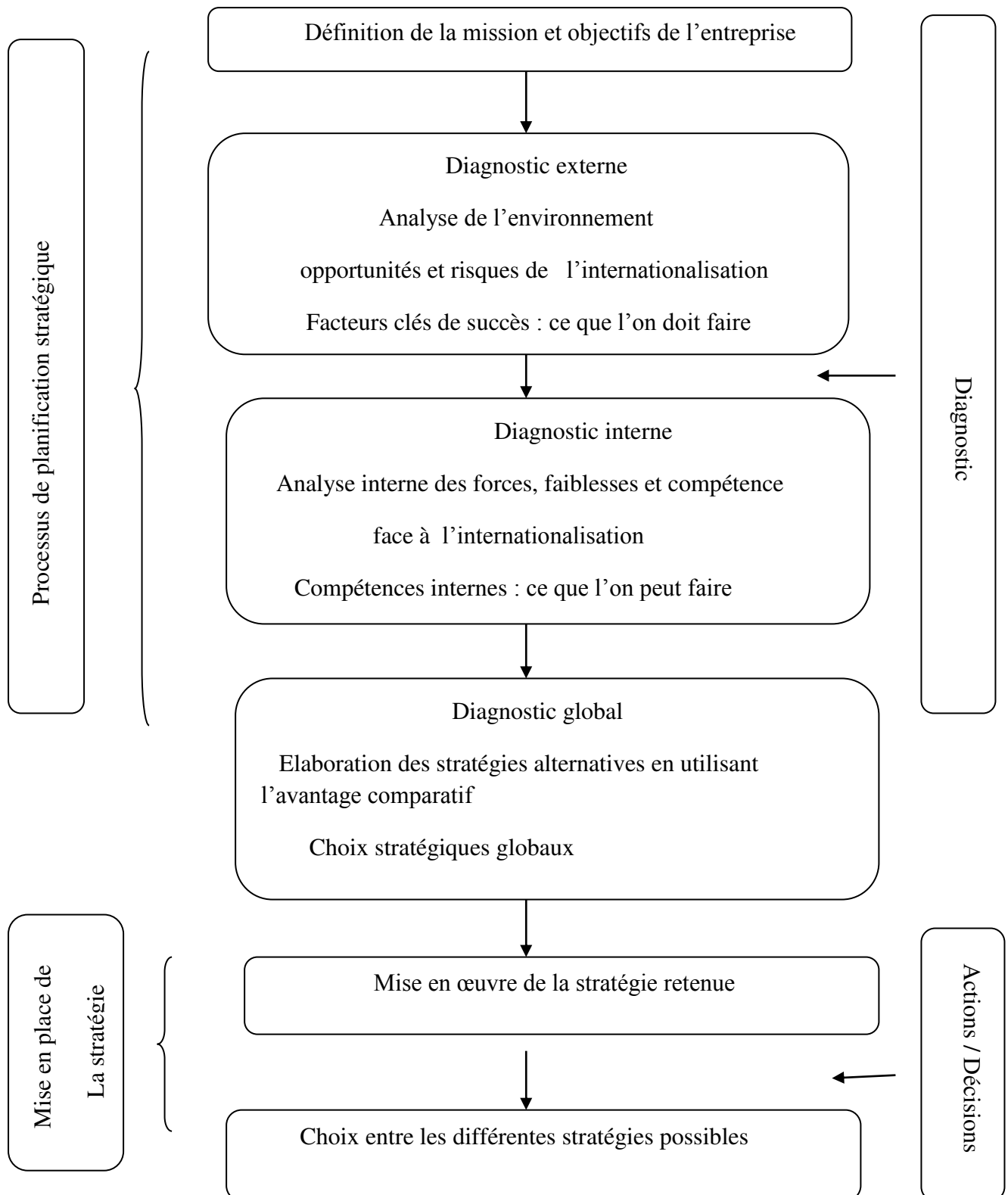
La formulation de la stratégie internationale suit un processus séquentiel. Les outils d'analyse sont identiques à ceux utilisés pour élaborer une stratégie pour le marché domestique, sauf que la stratégie internationale est plus complexe en raison des différences politiques, juridiques, culturelles, financières, mais aussi de la diversité géographique des localisations, ou encore de la difficulté parfois à obtenir les informations au niveau de qualité désirée, et la liste des difficultés est loin d'être exhaustive.

La figure suivante représente les étapes successives de l'élaboration de la stratégie internationale de l'entreprise. Une première phase de la planification stratégique est suivie d'une phase de la mise en œuvre.

¹⁶ JOHAN.Bouglet, « la stratégie d'entreprise », 3ème édition 2013, P : 183.

¹⁷ Op.Cit. AMELON J. Cardebat J . P.173

Figure n°01 : le processus de formulation de la stratégie internationale



Source : Amelon J, « les nouveau défis de l'internationalisation » P.17

2.2.1. Définition de la stratégie

On trouve dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise.

Selon STRATEGOR : « élaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »¹⁸

Pour DESREUMAUX « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques qui permet d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de la missions et de la politique générale de l'entreprise ». ¹⁹

Quand CHANDLER la définit comme : « La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre ». ²⁰

Enfin, M. Porter la définit comme étant : « L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables ».

M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence. ²¹

2.2.2. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique de l'entreprise comprend : le diagnostic interne et le diagnostic externe

a- Le diagnostic interne

Le diagnostic interne a pour but de définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. L'entreprise compte aussi des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

¹⁸ STRATEGOR, « Politique Générale de l'entreprise », DUNNOD, Paris, 1997, P.42.

¹⁹ DESREUMAUX A, « Introduction à la gestion », Armand colin, 1992, p.52.

²⁰ ALFRED D. « CHANDLER, Politique Générale de l'entreprise », DUNNOD, Paris, 1997, P 82.

²¹ PORTER Michael. « Choix stratégique et concurrence », Economica 1892.P.73.

Il repose principalement sur l'inventaire des ressources disponibles au sein de l'entreprise, à savoir :

-Les ressources humaines : effectif des salariés, structure du personnel, compétences, climat social, motivation des salariés, gestion de la rémunération, ...

-Le diagnostic financier : capitaux disponibles, fonds de roulement, niveau d'endettement, solvabilité, rentabilité, modes de financement....

-Diagnostic organisationnel : modes d'organisation, structure, répartition des pouvoirs, coordination...

b- Le diagnostic externe ²²

L'objectif de l'analyse externe est de situer l'entreprise sur son marché et dans son environnement. La finalité de cette analyse est de détecter les opportunités et les menaces. Pour se livrer à cette analyse externe, l'entreprise peut mettre en place une veille et / ou faire appel à des cabinets spécialisés pour la réalisation d'études. On distingue deux types d'environnement : le macro environnement et le micro environnement.

2.2.3. L'élaboration des choix stratégiques ²³

Les conclusions essentielles de l'analyse externe et de l'analyse interne sont résumées dans le SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), est appelée aussi AFOM (Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces) qui identifie les axes stratégiques.

Le modèle détermine si la combinaison des forces et des faiblesses de l'entreprise permet de faire face aux évolutions de l'environnement (stratégie déduite) ou s'il est possible d'identifier ou de créer de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer le profit des ressources et compétences distinctives (stratégie construite).

Nous pouvons expliquer les éléments de cette matrice de manière suivante :

c-Atouts : Ce sont les forces de l'entreprise et de ses gammes de produits ou services d'innovateur, une excellente qualité, une gamme large et complète, une bonne relation client, une part de marché importante.

²² CARIBALDI Génard : « analyse stratégique », 3^{ème} EDITION, Ed EYROLLES, 2008, P :325.

²³ CARIBALDI Gérard « Analyse Stratégique », Editions eyrolles, Paris, 2008, P : 143.

d-Faiblesses : Ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes des produits ou services. Par exemple : une faible notoriété, une baisse de qualité, une faible rentabilité, des produits vieillissants.

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

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

2.2.4. Choix entre les différentes stratégies ²⁴

C'est l'étape des choix et des décisions. L'analyse ayant mis en évidence les alternatives stratégiques, l'entreprise est alors en mesure de décider de la stratégie à mettre en œuvre.

Chacune des options stratégiques est analysée au moyen d'un « business plan », afin de déterminer les plus rentables. L'entreprise se fixe l'objectif de profit et les délais pour y parvenir. Les options qui ne dégagent pas le niveau de profit et qui ne conviennent pas aux délais sont éliminées. En fonction des ressources mobilisables, les plus rentables sont retenues. A l'issue de cette phase, pour chaque segment d'activité analysé, une réponse sera apportée aux questions : où, quand et comment ?

Où : quels sont les marchés étrangers où l'entreprise a décidé de s'adresser ?

Quand : l'entreprise ne peut pas tous les approcher simultanément, faute de ressources humaines et financières, elle fixera les priorités.

Comment : quels sont les modes d'entrée sur ces marchés et les ressources allouées ?

²⁴ Lemaire J-P: " stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise", 2^{ème} édition, Ed DUNOD, Paris, 2003, P :346.

2.2.5. Mise en œuvre de la stratégie retenue ²⁵

A la fin de la démarche internationale, après avoir élaboré le diagnostic interne et externe à l'entreprise, cette dernière met en œuvre sa stratégie par fonctions de ses différentes décisions, en prenant en compte leurs implications. Pour chacune d'entre elles, il convient de distinguer les fonctions de base (marketing, achat et approvisionnement, production, et recherche et développement), les fonctions de moyennes (finance, ressources humaines) et les fonctions structurelles (juridique, fiscale, contrôle).

L'étape de mise œuvre de la stratégie, ne se limite pas sur les différentes fonctions intégrées dans son ouverture internationale. Elle met également en place un système de validation afin de suivre le déroulement, de détecter les écarts entre les objectifs et les résultats, et décider s'il est nécessaire de faire la correction des actions.

Section3 : Les différents modes d'internationalisation des entreprises

Pour s'internationaliser, l'entreprise peut choisir entre différents modes. Cette section, sera réservée à la présentation des différents modes d'internationalisation des entreprises, à savoir, l'exportation, l'internationalisation par système contractuel et l'investissement direct étranger.

3.1. L'exportation ²⁶

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

3.1.1. Exportation directe

L'exportation directe évite les intermédiaires. Elle permet donc de faire l'apprentissage de marchés étrangers et d'éliminer les rémunérations des intermédiaires .Mais

²⁵ Lemaire J-P:" stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise",2ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2003, P : 352.

²⁶ GERVAIS Michel « stratégie de l'entreprise », 5ème édition, Ed. ECONOMICA, 2003, P. 216.

elle est en pratique difficile et coûteuse car la firme exportatrice, par méconnaissance des mentalités, des modes de consommations, des pratiques commerciales et des règlements, risque de commettre des erreurs. De plus, les délais d'implantation sur le marché étranger sont longs. Enfin, elle va devoir entretenir sur place des stocks et un réseau de distribution et de service après-vente coûteux.

Diverses techniques permettent de réaliser des exportations directes.

a -Exportation directe sous forme d'une vente directe

La vente directe consiste à réaliser des ventes sans recours aux intermédiaires commerciaux ou représentants. L'entreprise exportatrice doit posséder des compétences et des ressources nécessaires pour participer à tous les aspects du marketing et du service après-vente. Ce type de vente permet d'exercer un contrôle considérable sur les activités commerciales. Les frais de marketing peuvent être élevés. La vente directe est appropriée lorsque seul le personnel des ventes de l'entreprise possède les connaissances ou les compétences nécessaires. Cette technique convient aussi si le nombre de clients éventuels est relativement faible ou si ceux-ci se trouvent dans un secteur géographique relativement limité.

b-Exportation directe avec un représentant salarié

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

c-Exportation directe avec un agent commissionné

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

3.1.2. Exportation indirecte

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

3.1.3. Exportation concentrée

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

3.2. Le mode d'internationalisation par système contractuel

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

3.2.1. Les transferts internationaux de technologies ²⁷

Le transfert international de technologie est la vente de technologie et de savoir-faire qui accompagne la vente d'un produit technique (connaissances, outils, techniques...).

L'entreprise qui dispose d'un savoir-faire ou d'une technique recourt au transfert de technologie plutôt qu'à la vente de ses produits lorsqu'elle n'a pas les moyens humains, financiers, commerciaux pour s'implanter sur un marché étranger. L'exportateur évite ainsi de

²⁷ PASCO-Berho. C « Marketing international : cours, fiches outils, application », DUNOD, Paris, 2007, p160 ,165.

supporter le financement d'un investissement direct à l'étranger ainsi que les risques commerciaux associés qui, dans ce cas, sont assumés par l'acheteur. Le transfert de technologie est une opération risquée et délicate.

La maîtrise du transfert de technologie à l'international offre non seulement des garanties de succès aux entreprises à de nouveaux marchés et être plus compétitives, mais aussi permet aux entreprises d'accélérer leur internationalisation.

Le tableau suivant présente les avantages et les inconvénients de transfert de technologie.

Tableau n° 02 : Avantages et inconvénients du transfert de technologies

| Avantages | Inconvénients |
|-----------------------------------|---|
| -Peu d'investissement. | -Perte de contrat avec le marché. |
| -Pas de risque commercial. | -Suscite sa propre concurrence. |
| -Présence sur des marchés fermés. | -Conflits potentiels importants. |
| -Améliore la situation financière | -Difficulté de trouver le bon partenaire. |
| | -Contrat équilibré difficile à établir. |

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

3.2.2. La licence internationale ²⁸

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

²⁸ LEGRAND Ghislaine, Hubert Martini. « Commerce international », Editions DUNOD, Paris 2008, p : 69.

a- La licence brevet

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

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

b- La licence de marque ²⁹

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

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

La licence de marque a des avantages et inconvénients qui sont présentés dans le tableau suivant :

²⁹ LEGRAND Ghislaine, Hubert Martini « Commerce international », Editions DUNOD, Paris 2008 p : 70.

Tableau N°03: Les avantages et les inconvénients de la licence

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

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

3.2.3. La franchise commerciale internationale³⁰

Le franchisage est la concession par le franchiseur à un franchisé, en contrepartie d'une redevance, du droit de se présenter sous sa raison sociale, d'utiliser les signes distinctifs comme la marque et de vendre les produits et les services qui y sont attachés. À l'étranger, la franchise permet de dupliquer un modèle éprouvé sur le marché domestique. Dans la création de réseaux importants, le recours à un master franchisé permet de contrôler un réseau important. On distingue trois types de franchise :

a- La franchise de distribution (vente de produit)

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

b- La franchise de service

³⁰ AMELON.J, Cardebat.J: « Les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement international pour l'entreprise après la crise », DUNOD, P. 200.

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

c- La franchise industrielle (fabrication de produit)

Le franchiseur cède le droit d'utiliser son nom et le savoir-faire technique permettant de fabriquer le produit. Cette formule se combine donc le plus souvent avec une cession de licence de fabrication.

Dans cette formule, le franchiseur conserve un contrôle important sur les franchisés en leur fournissant un composant essentiel du produit, ce qui assure une maîtrise des quantités produites et de leur qualité.

Le tableau suivant résume les avantages et inconvénients de la franchise international

Tableau N°04: Les avantages et les inconvénients de la franchise international.

| Avantages | Inconvénients |
|--|--|
| -Permet un développement de l'activité et une diffusion rapide des produits ou services au niveau international. | -Formule réservée aux exportateurs possédant un savoir-faire reconnu, codifiable et transférable à l'étranger. |
| -L'exportateur conserve le contrôle de la politique commerciale jusqu'au point de vente. | -Opération relativement complexe à organiser. |
| -Investissement financier limité permettant un rapide développement international. | -Complexité à organiser, gérer, contrôler et animer un réseau de franchisés. |
| -Risque moindre pour l'exportateur car en partie reporté sur les franchisés. | -Sélection des franchisés est difficile. |
| -Franchiseur demeure propriétaire de la marque et du savoir-faire commercial. | -Risque d'imitation et de concurrence à terme avec les anciens franchisés. |

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

3.3. L'investissement direct étranger (IDE) ³¹

Dans ce point on va définir les IDE et on abordera les différentes formes : succursale, le partenariat, la filiale, le bureau de représentation, la joint-venture, la sous-traitance .

3.3.1. Définition des IDE

Ce sont les moyens de l'internationalisation des firmes, ils consistent en des achats de titres d'entreprises par des agents non résidents afin d'obtenir un intérêt durable et la capacité d'exercer une influence dans la gestion. Ils peuvent prendre la forme d'une création d'entreprise, du rachat d'une entreprise existante, ou encore d'une simple prise de participation dans le capital d'une entreprise, à condition que cela permette d'obtenir un pouvoir de décision effectif dans la gestion.

Plus précisément, d'après la définition du F.M.I , les IDE connaissent quatre formes :

- La création d'une entreprise ou d'un établissement à l'étranger ;
- L'acquisition d'au moins 10% du capital social d'une entreprise étrangère déjà existante ;
- Le réinvestissement de ses bénéfices par une filiale ou succursale située à l'étranger.
- Les opérations entre la maison mère d'une firme transnationale et ses filiales (souscription à une augmentation de capital, prêts , avances de fonds ...) .

3.2.2 Les formes d'investissement direct étranger ³²

Les IDE peuvent se présenter sous plusieurs formes

a-Succursale

C'est une entité sans personnalité juridique propre, elle est entièrement dépendante du siège sociale, sa mise en œuvre ne nécessite aucune formalité de constitution. Cependant, le statut juridique et fiscal est en fonction du droit local et les obligations qu'elle supporte sont très proches de celles de la filiale. Cette structure est constituée d'un secrétariat, d'une salle d'exposition du matériel et d'un responsable dont la principale fonction est commerciale : la

³¹ BUSSEAU Annick « Stratégies et techniques du commerce international » Ed Masson, Issy les Moulineaux, 1994. p125

³² MAZEROLLE Fabrice « Les firmes multinationales », Ed VUIBERT, Paris, 2006, P111.

prospection, le suivi de vente existante, faire éventuellement de la vente, faire connaître les produits de la firme et aider les sociétés mères dans la gestion des commandes.

b- Le partenariat

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

c-Filiale ³³

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

d- Le bureau de représentation

C'est une représentation via une agence sans personnalité juridique et sans activité commerciale. Elle présente une forme d'implantation légère et peut être réduite à un délégué local.

Le bureau de représentation à plusieurs fonctions qui consistent à observer le marché local, faire une prospection des clients potentiels et leur présenter le ou les produits. Cette forme d'implantation est considérée par conséquent comme l'une des premières étapes que l'entreprise exploite afin de pénétrer un marché étranger, elle est donc provisoire et son but principal est d'avoir l'information nécessaire pour investir ou afin de se retracer face à une éventuelle implantation sur un marché.

e- La joint-venture

Les joint-ventures ou opérations conjointes ou co-entreprises, se rapportent soit à une création en commun, par deux partenaires de nationalités différentes, d'une société

³³ MAZEROLLE Fabrice « Les firmes multinationales », Ed VUIBERT, Paris, 2006, P.113

industrielle ou commerciale, soit par la prise de participation significative dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché d'exportation visé, par une entreprise exportatrice nationale.

f- La sous -traitance

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

A partir des années 1980, les coopérations ont connu une réelle évolution, pour cause, les produits n'étaient plus centrés sur les prix, mais sur leurs caractéristiques et leurs spécificités, cette exigence de qualité s'accompagne principalement de l'innovation, qui joue un rôle majeur dans la différenciation des produits. Pour atteindre cette qualité, la sous-traitance consiste donc à ce qu'une firme confie une partie de sa production à des sociétés plus spécialisées « sous-traitants ». Le preneur d'ordre est dans ce cas chargé de réaliser des activités soit de production telles que la conception, la transformation, la construction ou la maintenance d'un produits et peut aussi être chargé de faire le suivi d'étude de projets, la comptabilité, l'ingénierie, la recherche et développement, la publicité, l'informatique, le conseil juridique. . . L'entreprise sous-traitante doit strictement se conformer aux spécifiés techniques ou commerciales des produits et services que le donneur d'ordre lui délimite.

Conclusion

Les premières recherches sur l'internationalisation des entreprises commerciales montrent bien toute l'importance de la dimension spatiale du processus à la fois quant aux choix opérés, aux évolutions de ces choix dans le temps et bien entendu aux stratégies d'internationalisation.

Le développement international de l'entreprise est accompagné par le choix d'une approche d'internationalisation qui va orienter sa stratégie et le développement de son activité à l'international ; les mécanismes qui régissent le commerce international sont les théories traditionnelles et les nouvelles théories.

Avant toute démarche stratégique internationale, l'entreprise doit fixer ses objectifs. Une fois qu'elle les a tracés, elle se lance dans l'élaboration de la stratégie internationale. Le

diagnostic stratégique a pour objectif de réaliser une analyse interne et une analyse externe de l'environnement de l'entreprise, en identifiant les opportunités et menaces. Ce qui mène l'entreprise à choisir le pays ou elle va s'installer. puis elle va effectuer le choix de commercialisation ou le mode de conquérir les marchés mondiaux soit par l'exportation directe ou indirecte ou l'exportation associée avec un groupement d'exportateurs. Elle pourra céder un droit de l'utilisation de sa marque, de sa technique, de son savoir-faire à des tiers sous forme de licence, franchise...ou si elle souhaite fabriquer dans le pays, en implantant des filiales , des bureaux de représentation et des succursales ,ou bien de s'associer avec un partenaire local sous forme d'une joint-venture.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

Introduction

Aujourd'hui ; l'activité d'exportation est un vecteur important de la croissance économique et du développement du pays : elle permet de couvrir les importations et d'équilibrer la balance des transactions courantes.

Exporter n'est pas une tâche facile, L'entrée sur les marchés d'exportations nécessite des investissements spécifiques de prospection, d'adaptation du produit, d'apprentissage des normes techniques et des réglementations étrangères ...

Les Etats devraient aider les entreprises qui ont l'intention d'exporter à se lancer à la conquête des marchés mondiaux.

Le présent chapitre est subdivisé en trois sections, La première présente des généralités sur les exportations, la deuxième détaille la démarche d'exportation et la dernière traite des différents modes de transport.

Section 1 : Généralités sur les exportations

L'exportation consiste à vendre des produits (biens et services) dans un pays autre que celui ou ces derniers sont fabriqués.

Dans cette section, on va définir l'exportation, ses objectifs et les intervenants dans cette opération.

1.1. Définition du processus d'exportation ¹

L'exportation : est l'action de vendre à l'étranger une partie de la production de biens ou de services d'un ensemble économique.

Cette activité économique et commerciale est considérée comme étant 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

¹MICHEAL Rainelli « L'organisation mondiale du commerce ». La découverte, 1999 ; P 24

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

mondialisation, est fortement liée à leurs positions sur le marché mondial (part de marché au niveau mondial).

1.2. Objectifs des exportations ²

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

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

Le commerce international influe sur le revenu national en offrant des possibilités de revenus supplémentaires, notamment grâce à l'écoulement ou à la commercialisation des excédents. Il a ainsi des répercussions sur de nombreux aspects économiques et sociaux du développement, du fait de son influence sur les prix relatifs sur le marché intérieur. L'augmentation des niveaux de revenu pourra inciter telle ou telle catégorie de travailleurs à rejoindre le secteur formel, ce qui favoriserait sensiblement l'intégration sociale, s'agissant par exemple de l'égalité entre hommes et femmes.

1.3. Les intervenants dans l'opération d'exportation ³

Les principaux intervenants en opération du commerce international sont :

- **L'armateur** : C'est le propriétaire, l'exploitant ou l'affréteur d'un navire. Son activité est le transport maritime des marchandises.
- **Affréteur** : L'affréteur est celui qui s'engage, contre rémunération, à mettre un navire, un avion, un camion ou tout autre véhicule, ainsi que son équipage à la disposition de son client ; pour le transport de personnes ou de marchandises.
- **Agence maritime** : Elle représente l'armement maritime dans les ports et dans les

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

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

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

métropoles des grandes régions économique. Elle assure toute les fonctions qui peuvent remplir l'agent maritime.

- **L'aconier** : Il assure les activités suivantes : débarquement ; embarquement, réception, livraison, garde, extra partage.
- **Le commissionnaire en douane** : Prestataire de service chargé des formalités douanières de transit, d'importation ou d'exportation.
- **Transitaire portuaire** : il coordonne le transport maritime et tout mode de transport requis au cours de la même expédition (par exemple, le transport routier).
- **Le transitaire aérien** : il coordonne le transport aérien et tous autres modes de transport requis au cours de la même expédition (par exemple le transport routier)
- **Le courtier maritime** : il joue le rôle d'intervention entre l'offre et la demande sur les marchés de la commande, l'achat ou la vente ou encore de l'affrètement des navires, de la construction navale, des ventes d'occasion et de la démolition.
- **Le courtier en transport routier de marchandises** : ⁴ il sert d'intermédiaire entre le groupeur et le transporteur ;
- **Bureau maritime international** : c'est un organisme mis en place en 1981 par la chambre de commerce international. Il dispose d'un mandat de L'ONU, il regroupe 200.000 armateurs et assureurs. Et se préoccupe entre autres de la sûreté de la navigation en mer.
- **Le groupeur de marchandises** : c'est un agent ou une entreprise qui rassemble les envois de détail de groupe avant de les faire acheminer à destination. Il négocie des tarifs avantageux dont il fait profiter les expéditions. C'est un intervenant très présent en transport routier et en transport aérien.

1.4. Début de l'activité exportatrice⁵

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

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

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

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

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

- a- L'entreprise ne souhaite pas exporter. Bien qu'elle reçoive de temps en temps une commande de l'extérieur, elle ne l'accepte pas puisqu'elle « est trop occupée », ou simplement elle souffre de « myopie » du commerce international ».
- b- L'entreprise satisfait sa commande de l'extérieur si celle-ci arrive, mais n'essaye pas d'obtenir plus de commandes.
- c- L'entreprise étudie la possibilité de l'exportation, bien que cette étape puisse se dérouler sans que se déroule l'étape b.
- d- L'entreprise exporte expérimentalement dans quelques pays.
- e- L'entreprise consolide son expérience exportatrice dans le groupe.
- f- A la base de cette expérience elle sélectionne les marchés les plus intéressants et applique des techniques de marketing international adaptées à chaque pays.
- g- L'entreprise devient globale. Tous les marchés du monde peuvent être bons.

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

Section 2: la démarche d'exportation

Pour réussir à l'export, trois actions préalables sont nécessaires. Nous allons les présenter dans cette section: la définition d'une stratégie d'exportation, l'étude des marchés et ses prospections.

2.1. Définition d'une stratégie à l'exportation⁶

Pour exporter durablement et éviter les erreurs coûteuses, l'exportateur doit avant tout élaborer une stratégie cohérente à l'exportation.

La stratégie peut être définie comme le moyen par lequel l'entreprise choisit les domaines d'activités dans lesquels elle entend être présente et l'allocation des ressources nécessaires pour s'y maintenir et se développer.

La stratégie est saisie à travers trois dimensions.

⁶ D. Loth : « Essentiel des techniques du commerce international », Editions FOUCHER, p 70.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

A. La segmentation stratégique

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

B. Positionnement concurrentiel

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

C. L'innovation technologique

Elle peut jouer un rôle déterminant dans le positionnement du produit.

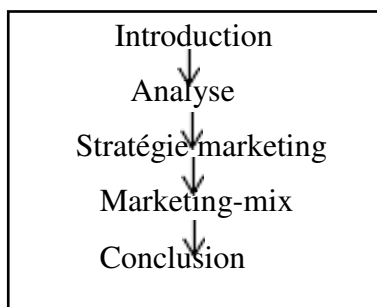
La définition de la stratégie permet donc à l'entreprise de concentrer ses efforts pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, notamment identifier et maintenir des segments de marché où elle pourra jouir d'un solide pouvoir de négociation.

2.1.1. L'élaboration d'un plan marketing à l'export⁷

Le plan marketing est le document qui énonce, pour une période déterminée, les principales actions marketing, partie intégrante du plan stratégique de l'entreprise, il se compose de trois parties principales : l'analyse, la stratégie marketing et le marketing-mix. Ces trois parties sont précédées d'une introduction qui annonce la problématique du plan marketing et se termine par une conclusion qui évalue les perspectives de réussite du politique marketing mise en place. Il convient également de préciser le calendrier des actions envisagées et d'estimer le budget nécessaire à la réalisation des actions.

La figure suivante élabore la structure du plan marketing:

Figure n°02 : La structure du plan marketing.



Source: U. Marchoter: «Marketing », 2^{ème} édition actualisée Bréal, Paris, 2006, P72.

⁷ U. Marchoter: «Marketing », 2^{ème} éditions actualisée Bréal, Paris, 2006, P71.

Il est fondamental de veiller à la cohérence entre les différentes composantes du plan marketing: la stratégie marketing doit être fondée sur l'analyse effectuée et le marketing-mix qui doit être décliné à partir de l'analyse et de la stratégie marketing.

2.1.1.1. L'analyse⁸

Elle comporte généralement trois éléments: la description du marché, les diagnostics interne et externe et une synthèse.

A. La description de marché

La description du marché fournit quelques données clés sur le marché et éventuellement sur le produit, la concurrence et le comportement du consommateur.

B. Les diagnostics interne et externe

Ils recensent les principaux points forts et points faibles de l'entreprise et de son environnement.

C. Synthèse

La synthèse rappelle les principaux éléments des diagnostics interne et externe et évolue la position de l'entreprise.

2.1.1.2. La stratégie marketing

La stratégie marketing définit les objectifs, la segmentation du marché, la cible, le positionnement, les sources de volume et les éléments moteurs du marketing-mix.

2.1.1.3. Le marketing mixte⁹

L'entreprise doit étudier les différents éléments qui seront pris en considération en plus des «Quarte P» classiques du marketing fondamental et qui devrait eux-mêmes subir des modifications pour une meilleure approche du marché cible, pour cela elle doit aborder un plan marketing à l'export qui représente «Les treize P» du marketing international.

Le tableau suivant traite les treize P du marketing international.

⁸ U. Marchoter: «Marketing », 2^{ème} éditions actualisée Bréal, Paris, 2006, P 73.

⁹ G. Legrand, H. Martini : « Commerce international », 3^{ème}édition DUNOD, 2010, p55.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

Tableau n°05 : Les treize P du marketing international.

| | |
|-------------------------------------|---|
| Produit | Quel est votre produit ou service et que devrez-vous faire pour l'adapter au Marché ? |
| Prix | Quelle est votre stratégie en matière de prix? |
| Promotion/ communication | Comment comptez-vous faire connaître votre produit ou service à vos clients? |
| Place/distribution | Comment et où comptez-vous livrer ou distribuer votre produit ou assurer Votre service? |
| Paiement | Les transactions internationales sont-elles compliquées? |
| Personnel | Votre personnel possède-t-il les compétences voulues? |
| Planification | Avez-vous planifié vos activités en ce qui concerne le marché, les comptes clients et les visites de représentants? |
| Paperasserie | Avez-vous rempli tous les documents nécessaires? |
| Pratiques commerciales | Avez-vous pris en compte les différences sur le plan culturel et dans les pratiques commerciales? |
| Partenariat | Avez-vous recruté un partenaire afin d'établir une présence forte dans le marché? |
| Politique | Quelles sont vos politiques actuelles et à venir? |
| Positionnement | Comment votre entreprise sera-t-elle perçue dans le marché? |
| Protection | Avez-vous évalué les risques pris des mesures pour protéger votre entreprise et sa propriété intellectuelle? |

Source: Guide pas à pas à l'exportation, 2008, 19.

2.1.2- Identification et choix du marché cible¹⁰

Pour réussir à l'exportation et garantir une implantation durable sur les marchés, l'entreprise doit repérer les marchés d'exportation cibles et estimer aussi précisément que possible le potentiel d'exportation de ses produits sur ces marchés.

¹⁰ KRAFFT Manfred « Le marketing direct international » : concepts, pratiques, La découverte, 2006. p136.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

La sélection des marchés cibles dépend de nombreux facteurs tels que les caractéristiques du produit à exporter, la capacité de production de l'entreprise, la réglementation douanière des pays étrangers, l'intérêt des marchés et leur accessibilité en fonction des ressources propres de l'entreprise.

Le tableau suivant explique les étapes de sélection des marchés:

Tableau N°6: les étapes de sélection des marchés

| Étapes | Déroulement |
|--|--|
| Étude de présélection et l'évaluation d'un marché potentiel | L'entreprise doit dresser une liste des différents pays les plus accessibles et les plus attractifs, puis les classer. Cela lui permet une présélection sur les informations collectées sur différents indicateurs (indicateurs d'accessibilité ; situation politique, les relations commerciales avec l'étranger...) d'avoir une vision globale sur les marchés et d'orienter ses choix stratégiques. |
| Études du marché globales | Ces études consistent en l'analyse de la structure et du fonctionnement des marchés présélectionnés (environnement légal, concurrentiel, environnement) afin de recueillir des informations plus précises et plus approfondies en vue de consolider le choix définitif de l'entreprise. |
| Études du marché ponctuelles | cela consiste en de différents éléments (les 4P du mixte marketing) indispensables à la constitution de son plan commercial à l'export afin que sa politique commerciale soit adaptée au marché cible. |

Source : documentation interne de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL.

2.1.3. La sélection des produits¹¹

Le choix du produit est crucial pour réussir des débouchés d'exportation. Pour qu'un produit se vende bien sur les marchés étrangers, il faut prendre en considération plusieurs éléments.

2.1.3.1. Tendances des exportations /importations

Le meilleur moyen pour connaître les perspectives d'achat d'un produit sur un marché donné est de savoir si ce marché importe ou non ce produit.

Cette information est généralement disponible, car la plupart des pays chiffrent leur

¹¹ KRAFFT Manfred « le marketing direct international : concepts, pratiques », La découverte 2006 p141.

importations/ exportations.

L'exportateur pourra donc consulter les bases de données nationales ou internationales. À partir des données recueillies qu'il faut traiter, il pourra alors interpréter et juger les tendances d'évaluation d'un type de produit sur un marché donné.

2.1.3.2. Base d'approvisionnement

Pour pouvoir satisfaire la demande étrangère, il faut s'assurer de la régularité des approvisionnements en intrants (composants en matières premières incorporées dans les produits destinés à l'exportation). Il est donc essentiel d'avoir une base d'approvisionnement stable et régulière

2.1.3.3. Capacité de production

La capacité de l'entreprise en matière de production et de livraison à temps aux clients est également un point important pour la réussite du produit sur le marché intérieur aussi bien qu'à l'étranger. En effet, les retards de livraison et le non-respect des dispositions nuisent à l'image et à la crédibilité de la société.

2.1.3.4. Adaptation du produit

Il est important de surveiller constamment les besoins et préférences des marchés étrangers afin de pouvoir s'adapter aux possibilités offertes sur ces marchés pour mieux les exploiter. L'entreprise devra donc être en mesure d'offrir des produits correspondant à la demande des consommateurs. Il est souvent nécessaire de modifier la couleur, la conception, le goût ou l'emballage et autres caractéristiques du produit.

2.1.3.5. Disposition de fournitures des services après-vente

Lorsque le produit nécessite un service après-vente, l'entreprise doit prendre les dispositions sur les marchés étrangers ou charger un distributeur / agent pour assurer le service et l'entretien ainsi que l'approvisionnement en pièces détachées. Si l'exportateur n'a pas les moyens techniques et financiers pour fournir ces services, le produit ne réussira pas sur les marchés étrangers.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

2.1.4. Le choix du réseau de vente¹²

Plusieurs circuits de vente et de distribution existent dans les différents marchés mondiaux.

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

2.2. Les études de marché¹³

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

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

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

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

2.2.1. L'étude documentaire¹⁴

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

¹² ISABELLE Gauthier « réseau de distribution et E-commerce ». Editions livre blanc, p 53.

¹³ DANIEL Caumont « les études de marché ». Editions DUNOD, p103.

¹⁴ IDEM p 110.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

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

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

2.2.2. L'étude sur le terrain

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

2.3. La prospection de marchés étrangers.¹⁵

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

La prospection a pour objectif de:

- rechercher le ou les partenaires dont les intérêts convergent avec ceux mis en évidence lors de la définition des objectifs commerciaux de l'entreprise exportatrice;
- identifier les canaux de distribution;
- déceler les adaptations à apporter au produit au niveau de l'emballage, design, du prix et ce, afin qu'ils répondent aux exigences des consommateurs;
- analyser la concurrence étrangère et la politique commerciale pratiquée par les concurrents.

¹⁵ MAZEROLLE Fabrice : « Les firmes multinationales », Ed Vuibert, Paris, 2006.P118.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

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

2.3.1. La prospection épistolaire

Une démarche à suivre pour l'étude de marché son rôle est le suivant :

- L'envoi de catalogues, listes de prix, échantillons et autres matériels publicitaires promotionnels aux clients ciblés.
- L'insertion d'annonces pour la recherche d'agents ou d'importateurs dans des publications économiques étrangères.
- L'envoi aux firmes intéressées d'une documentation sur les produits accompagnée d'offres appropriées suivi des propositions d'affaires émanant de l'étranger , qui sont destinées aux chambre de commerce, aux associations professionnelles et transmises directement aux exportateurs intéressés.

2.3.2. La prospection directe¹⁶

La participation aux missions commerciales, à des foires internationales ou aux salons spécialisés à l'étranger est porteuse d'idées et des méthodes nouvelles offrant à l'entreprise des possibilités certaines.

Elle permet donc de :

- Etablir des contacts personnels;
- Réunir de nouvelles informations sur le marché;
- Perfectionner sa formation en matière de recherche et de commercialisation grâce à l'échange d'informations;
- Augmenter l'impact publicitaire de l'entreprise auprès de la clientèle;
- Examiner la compétitivité de la concurrence.

La démarche d'exportation impose de réaliser d'abord un bilan objectif des forces et faiblesses de l'entreprise. Le résultat du bilan doit déterminer les limites de l'action envisagée et amener éventuellement un certain nombre d'actions correctrices

¹⁶ MAZEROLLE Fabrice : « Les firmes multinationales », Ed Vuibert, Paris, 2006.P122

Section 3 : Différents modes de transport

Une entreprise exportatrice afin de transporter ses marchandises de son usine vers le pays de destination de son client, choisit un mode de transport optimal moins couteux et moins risqué.

Nous allons exposer dans cette section les différents modes de transport international tels que le transport maritime, aérien, routier et autres modes, ainsi que Les diverses techniques utilisées et leur acteurs.

3.1 : Le transport maritime ¹⁷

Tout au long du siècle dernier. Le secteur du transport maritime a vu le volume total des échanges augmenter constamment. Les progrès technologiques ont en outre contribué à rendre le transport maritime toujours plus efficace et rapide.

En tonnage, l'essentiel du transport international de marchandises s'effectue par voie maritime.

Le transport maritime est le mode de transport international le plus ancien, il représente encore aujourd'hui 70 % du commerce international en volume.

3.1.1 : Organisation régionale du transport maritime ¹⁸

Dans la solution de transport des marchandises par voie maritime, nous distinguons deux types d'organisation.

3.1.1.1 : Le cadre juridique

Dans le cadre juridique du transport maritime, nous définissons la convention de Bruxelles, les règles de Hambourg et celles de Rotterdam.

A. La convention du Bruxelles et le protocole de modification

La convention de Bruxelles du 25 août 1924, appelée parfois « règles de la Haye » pour l'unification de certaines règles en matière de connaissance, modifiée par les protocoles du

¹⁷ D. Chevalier, F. Duphil : « transport à l'international », Edition, FOUCHER, Vannes, 2009, p138.

¹⁸ H. Kenfack : « droit du commerce international », 3^{ème} édition, DALLOZ, 2009, p126.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

23 février 1968, appelés par fois « règles de Visby » et celui du 21 décembre 1979 sur la responsabilité du transport.

Son application dans l'espace se réalise entre les Etats signataires de la convention et éventuellement les protocoles et relève automatiquement de ces textes, puisqu'il est impossible aux parties signataires d'en refuser l'application.

B. Les règles de Hambourg¹⁹

Sous la pression des pays en développement, qui estimaient que les règles de La Haye avaient été élaborées à l'époque par des « nations maritimes coloniales » à leur profit, ont eu lieu des renégociations.

Celles-ci ont abouti en 1978 à la convention des Nations Unies sur le transport des marchandises par mer, les Règles de Hambourg. Celles-ci ont adopté une nouvelle approche de la responsabilité du transporteur maritime, au profit des chargeurs. Là, c'est le transporteur qui est responsable du préjudice résultant des pertes ou dommages subis pendant que les marchandises étaient sous sa garde à moins de prouver que toutes les mesures qui pouvaient raisonnablement être exigées pour éviter les pertes ou les dommages avaient bien été prises.

Ces règles tiennent compte des nouvelles catégories de marchandises transportées, technologies et méthodes de chargement ainsi que des pertes découlant des retards de livraison.

Elles sont entrées en vigueur en 1992. Néanmoins, aucune des grandes nations commerçantes n'a souscrit aux Règles de Hambourg dont les dispositions n'ont par ailleurs guère été reprises dans les législations internationales.

Les Règles de Hambourg sont ratifiées par 29 États représentant moins de 1 % de la flotte marchande mondiale et s'appliquent actuellement à moins de 5 % du commerce maritime global.

C. La convention de Rotterdam²⁰

La convention portant création des Règles de Rotterdam a été adoptée par l'assemblée générale des Nations Unies en décembre 2008. Celles-ci ont pour but de moderniser et d'harmoniser le régime juridique du transport international de marchandises comprenant une

¹⁹ RODIERE .R « traité général du transport maritime » tome 2, DALLOZ, 1996, p 104

²⁰ IDEM, p105.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

étape maritime internationale, notamment en fournissant une base juridique pour le transport par conteneur de porte-à-porte.

Cette convention n'a à ce jour été ratifiée que par l'Espagne et fait l'objet d'âpres débats entre armateurs et chargeurs. Elle doit être ratifiée par vingt États pour entrer en vigueur.

3.1.1.2 : Cadre organisationnel

Le transport maritime se fait de deux manières.

A. La ligne régulière (conférence maritime)

Ce type de transport se fait par des navires conteneurisés afin de transporter des produits finis, semi finis ou des matières premières.

Les conférences maritimes sont des armateurs, des consignataires ou des compagnies maritimes.

Leurs objectifs sont d'organiser la concurrence en établissant des règles sur l'exploitation des lignes régulières : rationalisation de départs des navires (régularisé), élaboration des tarifs communs, réglementations des ristournes accordées aux chargeurs...

Ainsi, le chargeur qui s'adresse à une compagnie « conférence » est gagé de la qualité du service.

B. Conventionnel (Tramping)

Les navires conventionnels sont aussi appelés « cargos de divers » « ou cargos mixtes » lorsque ils transportent les passagers. Les marchandises peuvent être en sac, en vrac, ou peuvent être emballées dans des formats non conventionnels (caisses, rouleaux de papiers) ou transportées à l'unité (voitures, grues).

La principale caractéristique de ces navires est leur flexibilité, Ils disposent en effet de leurs propre moyens de levage contrairement aux navires spécialisés.

Ils peuvent donc être utilisés dans les ports non équipés et peuvent charger ou décharger une grande variété de cargaisons.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

3.1.2 : Le contrat de transport maritime et la mise en bord ²¹

Le chargement et le déchargement constituent ce qu'on appelle la manutention. Ces derniers ne sont pas nécessairement prévus dans le contrat du transport. Néanmoins, il est possible de préciser la part que chacun prendra dans ces opérations. Ces points sont réglés par ce qu'on appelle les « Liners termes » ou « termes de conférences ».

➤ Si le « liner termes » est bord/bord, le transporteur maritime ne comprend pas ce fret que le strict déplacement de la marchandise du port de départ au port d'arrivée.

➤ Si le « liner termes » quai/quai, ce transporteur assure non seulement l'acheminement de la marchandise, mais également le déplacement sur le quai et la marchandise à bord ainsi que, à l'arrivée le déchargement et la mise en terminal ou sous hangar.

En principe, il faudrait même connaître le « liner termes » applicable afin de déterminer les incoterms.

3.1.3. Le document de transport maritime²²

Les documents de transport maritime se composent de deux parties :

3.1.3.1. Le connaissement (Bill of Lading/L)

Le connaissement maritime est. Un ensemble de documents, représentant le contrat de transport, transmis par le chargeur ou transporteur maritime. Ce contra est une preuve de la mise à bord des marchandises par le transporteur.

C'est un effet de commerce et un titre endossable. Ce document donne le droit au porteur de prendre possession des marchandises envoyées.

Le bordereau de connaissement doit contenir les informations suivantes:

- ✓ Le nom et l'adresse du destinataire
- ✓ L'exportateur.
- ✓ Le numéro de connaissement.
- ✓ Partie à notifier : les références de l'exportation.
- ✓ Référence de la marchandise transportée.
- ✓ Référence du navire et du voyage.

²¹ D. Loth: « l'essentiel des techniques du commerce international », Editions FOUCHER, 2009, p 39.

²² IDEM, p 41.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

- ✓ Port d'embarquement et de débarquement.
- ✓ Date de connaissance.
- ✓ Lieu de réception et livraison de la marchandise.
- ✓ Description de la marchandise (poids, mesure, couleur,...)

3.1.3.2. Le contrat d'affrètement²³

Le contrat d'affrètement (contract of affreightment) : est conclu entre un fréteur et l'affréteur et a pour objet la mise à disposition d'un navire pendant un temps défini ou un trajet donné en contrepartie d'un paiement , le fret ¹³

On distingue deux parties:

-le fréteur : est celui qui fournit le navire c'est donc l'armateur (représenté par un courtier de fret ou un agent maritime), la gestion de navire (équipage, avitaillement, fret d'escale) sont à la responsabilité du fréteur.

-l'affréteur : c'est l'utilisateur futur du navire. En cas d'affrètement coque-nue, c'est l'affréteur pendant une durée déterminée qui arme et gère complètement le navire.

L'affrètement maritime ne dépend pas des conventions internationales. La loi applicable est choisie librement par les parties et à défaut les règles du droit international privé s'appliquent.¹⁴

3.1.4. Les types de navires

Le transport de marchandises par voie maritime se fait à travers plusieurs types de navires, le tableau suivant nous explique les différents types de navires.

²³ D. Chevalier, F. Duphil : « transporter à l'étranger », Editions, FOUCHER, 2009, p153.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

Tableau N° 07 : la présentation des différents types de navires

| Nom | Description |
|------------------------------|--|
| Cargos Polyvalents | -les plus basiques des navires-cargos, ils peuvent transporter de tout, et en particulier des marchandises emballées conventionnellement (sacs, caisses...) ; ils sont souvent utilisés au cabotage. |
| Chimiquiers | -pouvant transporter une grande variété de produits, ils disposent de nombreuses citernes et de tuyautages séparés, ainsi que de systèmes de chauffage. Ils sont soumis à des normes de sécurité drastiques... |
| Gaziers | -répartis entre méthaniers et butaniers, ils transportent du gaz naturel ou du gaz de pétrole liquéfié, à très basse température ; ils représentent le summum de la haute technologie sur mer. |
| Navires Citernes | -Navires transportant des produits liquides dans des citernes ; on trouve les huiliers, pinardiers, bitumiers... selon le type de produit transporté. |
| Navires Frigorifiques | -Petits, esthétiques et rapides, souvent peints en blanc, ils transportent des denrées périssables : bananes, jus de fruits, viande, poisson... à basse température. |
| Pétroliers | -Navires-citernes transportant du pétrole ; les transporteurs de pétrole brut sont les plus grands, dépassant 100 000 tonnes et atteignant de grandes proportions ; les transporteurs de produits raffinés sont plus petits. |
| Porte conteneurs | -Navires transportant exclusivement des conteneurs ; apparus récemment, ils prennent maintenant une place importante dans les ports de commerce, et font partie intégrante du commerce mondial. Puissants et rapides |
| Rouliers | -ils embarquent des marchandises roulantes : camions, remorques, voitures... grâce à une rampe et de grands espaces de garage. Selon les lignes, ils peuvent aussi transporter des passagers. |
| Vraquiers | -« Chevaux de trait » des mers, ils transportent de marchandises solides en vrac comme des granulats, des céréales, du charbon, etc. Ils forment 33% du tonnage de commerce mondial. |

Source : M. S. Radji: « contrat de transport maritime », séminaire, 10/06/2012ou13/06/2012.

3.2. Le transport aérien ²⁴

Le transport aérien est une activité économique réglementée qui regroupe toute les opérations de transport de marchandise de toutes sortes de volume en avion à la fois au niveau d'un pays et au niveau international .Ils représente 3% des marchandises transportées en volume mais 10% de marchandises transportées en valeur.

Le transport aérien est caractérisé par sa rapidité, par son niveau de sécurité, par sa fiabilité.

3.2.1: avantages et inconvénients ²⁵

Les avantages et les inconvénients du transport aérien sont :

Avantage:

- ✓ Rapidité et adaptation : pour les produits périssables, animaux...
- ✓ Sécurité pour les marchandises.
- ✓ Régularité et fiabilité du transport.
- ✓ Emballage peu couteux.
- ✓ Frais financiers et de stockage moindres.
- ✓ Nombreuses zones géographiques des services.

Inconvénients :

- ✓ Prix élevé
- ✓ Rupture de charges
- ✓ Saturation des infrastructures
- ✓ Consommation de Kérosène (ressource non renouvelable).
- ✓ Pollution
- ✓ Interdit à certains produits dangereux.

3.2.2 : Le document du transport aérien ²⁶

Le document utilisé est la lettre de transport aérien (L.T.A) en anglais (Air Way Bill) C'est un document non négociable, établi par le chargeur dans les faits par l'agent de fret ou la compagnie aérienne. Ce document peut couvrir plusieurs transports, incluant une Partie des parcours aériens.

S'il s'agit d'un envoi de détails, la LTA est émise par l'agent de la compagnie aérienne.

²⁴ JEAN-LOUIS Baroux « transport aérien : ces vérités que l'on vous cache » L'archipel, Paris, 2017, p 77.

²⁵ IDEM, P 82.

²⁶ JEAN Belotti «mieux comprendre le transport aérien » Cépaués 2^oédition, 2015, p80.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

S'il s'agit d'un envoi en groupe la (House Air Way bill) est établie par le groupeur de fret aérien.

Le contrat de ce transport est conclu entre le transporteur (compagnie aérienne) et le chargeur qui peut être le transitaire.

La L.T.A est à la fois une preuve de contrat de transport, une preuve de la prise en charge de la marchandise et un justificatif des prix.

3.3 : Le transport routier ²⁷

Le transport routier consiste à transporter des marchandises par le réseau routier, généralement par camions, le transporteur de marchandises est l'entreprise commerciale spécialisée dans le transport de marchandises, il exerce dans la plupart des pays une profession réglementée.

Le transport international est régi par la convention de Genève et la convention T.I.R (Transport International Routier).

3.3.1 : Les techniques du transport routier

Les engins assurant le transport routier de marchandises sont bien connus. On distingue:

- les véhicules isolés (camions) ;
- les véhicules articulés (tracteurs+ semi-remorques), qui sont les plus nombreux pour les transports internationaux.
- les trains routiers (camions + remorques).

Le progrès technique et l'amélioration de la sécurité des véhicules permettent aujourd'hui de rechercher les gains de productivité par l'utilisation d'engins pouvant transporter des charges de plus en plus importantes.

3.3.2 : Le contrat de transport routier

Le contrat de transport routier est matérialisé par une lettre de voiture CMR (Convention de Marchandise par Route)

la convention de Genève n'a pas prévu de document type. Un modèle est cependant proposé par l'IRU (Union Internationale des transports routiers).

²⁷ D. Chevalier, F. Duphil : « Transporter à l'international », Editions, FOUCHER, Vannes, 2009, p 190.

Chapitre 2 : La démarche d'exportation

La lettre de voiture est théoriquement remplie par l'expéditeur. En pratique, elle est généralement remplie par le transporteur ou le transitaire, et elle est rarement signée par l'expéditeur.

Elle est émise en trois exemplaires originaux, plus un nombre variable de copies.

La convention CMR fait peser une présomption de responsabilité sur le transporteur en cas de perte, d'avarie ou de retard. Elle s'exerce depuis la prise en charge jusqu'à la livraison au destinataire.

3.3.3 : Avantages et inconvénients²⁸

Les avantages et inconvénients du transport routier sont :

A/ Avantages

- Service en porte à porte, sans rupture de charge.
- Délais relativement rapides.

B/ Inconvénients

- Sécurité et délais fonction des pays parcourus et des conditions climatiques.
- Développé surtout sur l'Europe continentale pour les distances moyennes.

3.4 : Le transport ferroviaire²⁹

Ce mode de transport est un moyen rapide, très fiable et relativement peu onéreux. Il transporte les marchandises dans des wagons de différentes tailles.

3.4.1 : La convention de Berne

La convention de Berne de 1890 régit le transport ferroviaire. Elle a créé à Berne un office central des transports internationaux ferroviaires.

En principe, la convention ne concerne que les transports par chemin de fer même si dans certains cas de transport mixte, elle peut s'appliquer.²⁵ Elle régit le transport international ferroviaire de marchandises effectué en vertu d'un titre de transport unique (la lettre de voiture directe) sur des parcours empruntant les territoires d'au moins deux Etats contractants et sur des lignes inscrites à l'office central des transports internationaux ferroviaires.

²⁸ JEAN BELOTTI « transport international de marchandises » Cépaués, 5^e édition, p, 31

²⁹ D. Chevalier, F. Duphil : « transporter à l'international », édition, FOUCHER, Vannes, 2009, p 201

3.4.2 : Le contrat de transport ferroviaire

Le document de transport utilisé en trafic ferroviaire, est la lettre de voiture CIM. Il existe deux formulaires : un pour le trafic normal et un pour le trafic accéléré.

L'original est conservé par le chemin de fer, l'expéditeur se voyant remettre le duplicata de la lettre de voiture. Le document sera rempli partiellement par l'expéditeur, et est complété ensuite par la société de chemin de fer.

Chaque entreprise choisit la solution de transport la plus adéquate afin de transporter sa marchandise. Ce choix se fait à base de la sécurité, des délais, des coûts et de la maîtrise de la chaîne logistique pour chaque solution de transport, Le transport maritime est la solution la plus choisie par les entreprises.

Par ailleurs, ce transport est avantageux grâce à l'utilisation de la conteneurisation, qui favorise le volume des échanges mondiaux des flux.

Conclusion

L'efficacité de l'entreprise se mesure par le volume de ses exportations et l'utilisation optimale des différents modes de transport est indispensable, afin que, l'entreprise atteigne ses objectifs.

La finalité d'une opération d'exportation, comme dans toute opération commerciale, est de générer un bénéfice pour l'entreprise. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre les moyens les mieux adaptés et les plus sûrs qui permettent le recouvrement des créances.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons voir en premier lieu l'évolution historique du complexe agroalimentaire CEVITAL, sa situation géographique, ses différentes filiales, sa structure organisationnelle et ses objectifs à travers la première section. Puis, nous passerons à la partie qui traite les capacités de production et l'effectif de ressources humaines de CEVITAL. Par la suite nous allons voir les principaux concurrents et l'évolution de chiffre d'affaires de l'entreprise et enfin la répartition du volume des exportations par région. La troisième section sera consacrée à l'étude pratique de l'exportation du sucre blanc par CEVITAL.

Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil du groupe CEVITAL

Dans cette section nous présentons le complexe CEVITAL, sa situation géographique, ses différentes filiales sa structure organisationnelle, et les principales missions de ses différentes directions.

1.1. Présentation du complexe CEVITAL

CEVITAL est une entreprise kabyle créée par l'entrepreneur ISSAD REBRAB le 02 mai 1998, avec un capital privé 68,76 milliards de dinars, c'est une société par actions (SPA) dans les actionnaires principaux sont M^r Issad REBRAB et fils (Omar, Malik, Linda, Yacine et Salim), elle est implantée à l'extrême Est du port de BEJAIA, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production, équipées de la dernière technologie et qui poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les cinq dernières années, fait d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

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

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

1.1.1. Position géographique

Le complexe CEVITAL se situe au niveau du nouveau quai du port de Bejaia à 3km du sud-ouest de cette ville et implanté sur une superficie de 45000 m², à proximité de la route nationale N° 09. L'entreprise a beaucoup profité de cette situation qui lui donne un avantage de proximité économique car elle se trouve proche du port et de l'aéroport.

Figure n° 04: Situation géographique du complexe CEVITAL



Source: document interne de CEVITAL

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

À BEJAIA

Ils ont entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de Sucre.

A EL KSEUR

Une unité de production de jus de fruits Cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production du jus de fruits Cojek. Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera la production à 150 000/an en 2010.

A AGOUNI GUEGHRAANE

-
au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres : l'Unité d'Eau minérale Lalla-Khadîdja a été inaugurée en juin 2004.

1.2: Les filiales de CEVITAL

Cette jeune entreprise, qui ne cesse d'évoluer depuis sa création, s'est beaucoup développée.

1.2.1. ACTS (Associated Car & Truck Specialist)

Créée en 2004, ACTS (Associated Car & Truck Specialist) est spécialisée dans la commercialisation et la maintenance de véhicules (utilitaires industriels transport en commun et travaux publics). ACTs a investi dans le montage de semi-remorques, l'usine située à Larbaa (wilaya de Blida) est opérationnelle depuis 2005 avec une capacité de production annuelle de 1800 unités.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

1.2.2. CEVICO

Considérée comme une expérience inédite en Algérie, la création de CEVICO et la mise en service de ses usines a permis de fournir aux projets de construction du Groupe CEVITAL les éléments préfabriqués en béton pour accompagner son ambition de se doter de structures à la mesure de sa stratégie de développement.

CEVICO est aujourd'hui titulaire d'un certificat de classification et de qualification professionnelle de catégorie VIII. Dans la perspective de conquérir le marché national de la construction et les travaux publics et avec un savoir-faire acquis après une longue expérience, le Groupe CEVITAL s'est associé avec le groupe espagnol Prainsa. Depuis sa création en 1973, Prainsa a évolué dans une dynamique de progrès couronnée par un développement d'envergure internationale grâce à la qualité de ses produits, au progrès technologique et à la promotion des ressources humaines. Ce développement a permis à Prainsa de se positionner avec les leaders du préfabriqué en Europe (Espagne, France), au Moyen orient (Arabie Saoudite) et en Amérique Latine (Chili, Argentine, Pérou) et actuellement en Algérie.

De cette association est née en 2011, PRAINSA CEVICO ALGERIE (PCA) dont les missions se résument comme suit :

- Concevoir, développer et réaliser les structures de tout type d'ouvrages, y compris les plus complexes pour les clients internes et externes au Groupe CEVITAL: publics et privés, industriels et entrepreneurs.

- Répondre aux exigences des normes de conception et réalisation, qu'il s'agisse de structures planes ou spatiales en béton armé ou précontraint, préfabriqué ou coulé in-situ, ossatures en acier ou mixtes (béton-métal).

- Intervenir dans les travaux d'ouvrages d'art, constructions neuves, d'extensions de bâtiments, de rénovations de patrimoines immobiliers, et ainsi couvrir tous les besoins de la clientèle en termes de conception et réalisation en tout corps d'état, quelle que soit la complexité de son projet.

PRAINSA CEVICO ALGERIE vise à atteindre les objectifs suivants :

- Réaliser des initiatives dans les secteurs du bâtiment et travaux publics dans le but d'atteindre

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

des valeurs supérieures et concurrentielles;

-Faire preuve de flexibilité et d'ouverture à l'égard des besoins des clients à travers une écoute active, et en demeurant à l'avant

-garder de nouvelles tendances et des percées technologiques.

1.2.3. NUMIDIS

Créée en 2006, Numidis est spécialisée dans la grande distribution. Elle s'est fixée comme objectif de développer une chaîne de supermarchés et d'hypermarchés pour satisfaire les attentes de ses clients d'abord à l'échelle régionale ensuite à l'échelle nationale, en leur vendant tout sous le même toit et à des prix très concurrentiels.

Son principal objectif est de répondre aux attentes des consommateurs en présentant les produits en libre-service dans le respect des règles du merchandising

1.2.4. Numilog

Créée en 2007, Numilog est une filiale du Groupe Cevital avec des ressources spécialement dédiées aux besoins des entreprises en termes de Logistique et de Transport. Première du genre en Algérie, Numilog se place comme un acteur incontournable de la chaîne logistique et elle accompagne dans le développement des projets et l'optimisation des activités ; Ceci grâce à une équipe de professionnels et des infrastructures modernes.

NUMILOG s'adresse à des clients soucieux de la qualité de service et se définit comme le partenaire durable des entreprises. Elle accorde ainsi un intérêt et un traitement particuliers à ses clients pour répondre à leurs besoins spécifiques en proposant des offres adaptées à tous les secteurs d'activités de la «supply chain».

Avec une implantation opérationnelle en 2012, NUMILOG compte 2 Plates-Formes Logistiques (Oran et Bouira) soit une surface totale de stockage d'environ 100 000 m², 5 Agences de Transport (Alger, Bejaia, Oran, Sétif, Constantine), une flotte de plus de 400 véhicules tous types confondus ainsi qu'un réseau de distribution de 16 CLR (Centres logistiques Régionaux) judicieusement réparties à travers le territoire national.

NUMILOG offre une prestation complète d'une Supply Chain allant de l'enlèvement

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

jusqu'à la distribution des produits à travers le territoire national en passant par le stockage grâce à une capacité atteignant les 150 000 palettes dont 35 000 sous température dirigée.

1.2.5. MFG (Mediterranean Float Glass)

Mediterranean Float Glass par abréviation MFG, créée en 2007, est le plus grand producteur de verre plat en Afrique, avec une capacité de production de 600 tonnes/jour.

Installé à Larbâa, MFG diversifie sa gamme, en lançant en 2009 une ligne de production du verre feuilleté d'une capacité de 400 tonnes/jour, et une usine de transformation des produits verriers, lancée début octobre 2010.

L'Algérie de ce fait n'est plus importatrice mais exportatrice de verres.

1.2.6. BATICOMPOS

BATICOMPOS, société de composants industrialisés est issue de la filialisation du Groupe industriel BATIMETAL, acquise par le Groupe CEVITAL en 2007, elle dispose d'un savoir-faire unique en matière de fabrication de panneau sandwich, de faux Plafond, de tôle nervurée et de pièces façonnées.

Elle réalise également d'autres produits tels que les cabines Sahariennes (Habitation, Bureaux, Sanitaire), les camps de Forage, les constructions modulaires, les bungalows, les chambres froides et les abris pour les télécommunications.

1.2.7. Samsung Home Appliance (SAMHA)

Lancé en 2006, SPA SAMHA Home Appliance, en plus d'être représentant officiel et exclusif de la marque SAMSUNG ELECTRONICS sur les produits électrodomestiques, a lancé un complexe de fabrication d'appareils électroménagers et audiovisuels.

Forte de cette nouvelle usine de Sétif, où elle emploie plus de 1 800 travailleurs, elle vise à conquérir le marché national de l'électroménager.

Son objectif est d'être leader et de couvrir une gamme de produits constituée, entre autres, de réfrigérateurs, climatiseurs, lave-linges et téléviseurs couleurs.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

Le partenaire contractuel choisi est le leader mondial Coréen : SAMSUNG La perspective de production envisagée à travers ce partenariat représente un défi national dans la maîtrise technologique dans ce segment de par l'envergure du site et de l'investissement.

1.2.8. CEVICAR

Fruit d'une coopération entre le Groupe CEVITAL et le constructeur de renommée internationale Hyundai, CEVICAR, est née en 2007.

Cette nouvelle filiale avec ses prestations de service a connu un grand succès dans le marché algérien en matière de location de véhicule pour les entreprises et les particuliers. En matière de nouveauté, CEVICAR, fait de la satisfaction clients son leitmotiv en répondant toujours aux besoins de ses partenaires.

1.2.9. La Compagnie Générale des Équipements de Travaux Publics (COGETP)

Créée en 2008, la Compagnie Générale des Équipements de Travaux Publics est le concessionnaire exclusif de Volvo CE et de SDLG (Chine) en Algérie.

COGETP commercialise les engins de Travaux Publics, la vente des pièces de rechange et assure le service après-vente répondant aux standards européens.

La gamme des engins TP Volvo comprend plus de 150 modèles de pelles, de chargeuses, de niveleuses, de retro-chargeurs, de finisseurs, de compacteurs et de tombereaux articulés. Les produits sont utilisés dans un grand nombre de domaines tels que la construction, l'industrie forestière et l'industrie des mines et des carrières. Les usines de production sont situées en Suède, en Allemagne, en France, aux USA, au Canada, au Brésil, en Corée et en Chine.

Actuellement, les engins TP Volvo connaissent une croissance de ventes considérable dans le marché Algérien en raison de leur qualité, de leur robustesse et de leur excellent rapport qualité/prix.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

1.2.10. CEVIAGRO

Créée en 2004, Ceviagro est une entreprise novatrice de production agricole de masse, active dans le domaine de la production des plants arboricoles, arboriculture, semences de pomme de terre, productions maraichères sous serres et de pleins champs ainsi que la commercialisation de produits fertilisants. Ses activités couvrent ainsi tous les segments allant de la production à la commercialisation.

Innovation et rentabilité sont les composantes essentielles de sa mission pour l'amélioration constante de ses performances.

1.2.11. NOLIS

Créée en 2000 pour répondre aux attentes stratégiques du Groupe CEVITAL en matière de transport maritime, Nolis-Spa, société par actions de droit algérien, s'est développée depuis, pour devenir un acteur incontournable dans l'industrie maritime algérienne.

Grace à sa capacité d'innovation une organisation mature tournée vers le client et un sens tactique de la communication, Nolis-Spa s'est dotée d'une notoriété à l'échelle internationale, déployant avec savoir-faire, son champ d'action à deux activités principales à deux activités principale du transport maritime, à savoir le tramping et la ligne régulière, qui impliquent aussi bien le transport par voie maritime des cargaisons homogènes solides et liquides que les produits manufacturés.

Les activités principales de Nolis sont :

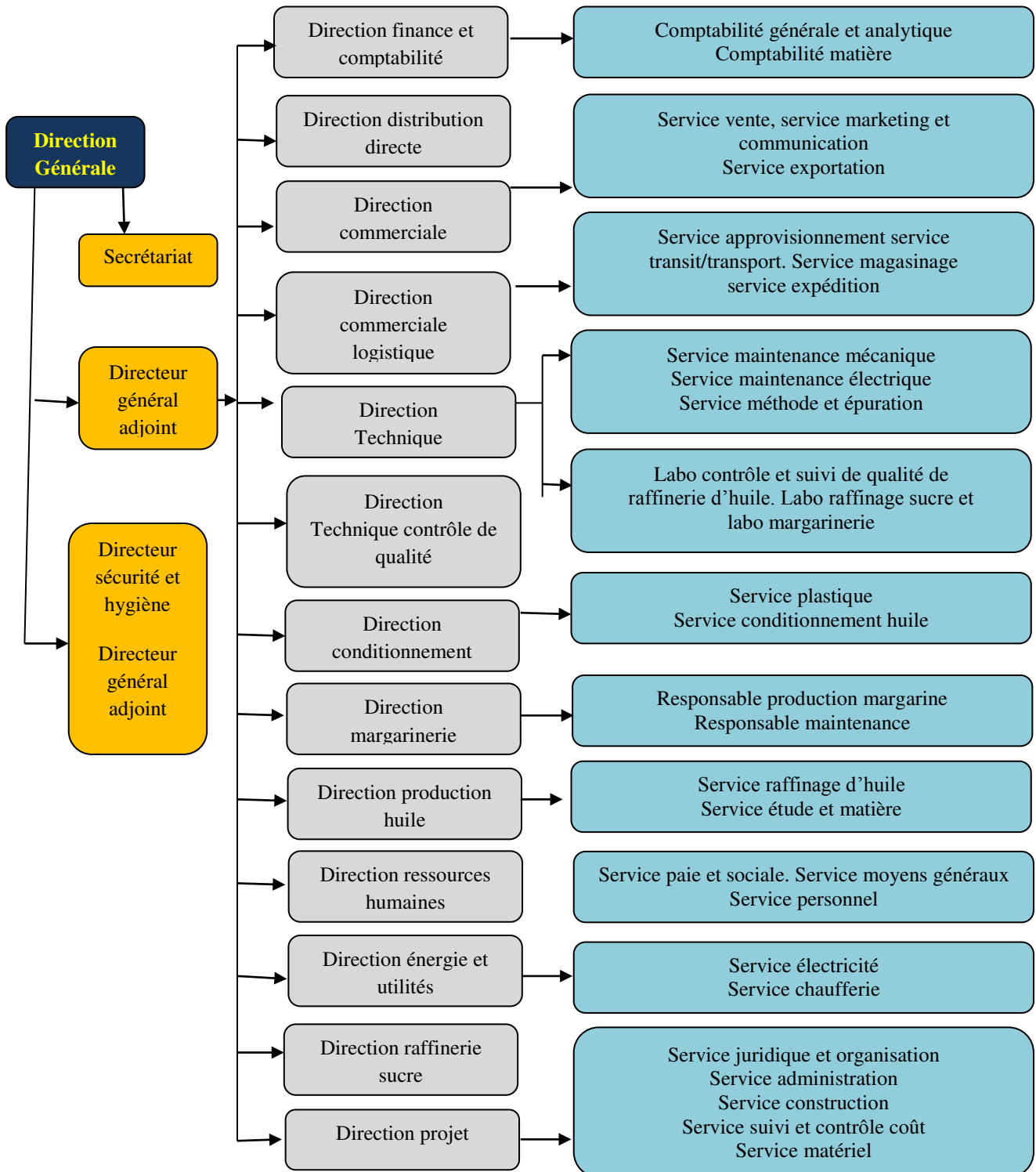
- Transport maritime de cargaisons homogènes solides et liquides.
- Transport maritime en ligne régulière des cargaisons en conventionnel, conteneurs et roulant.

1.3. Organigramme de CEVITAL

La structure organisationnelle du complexe repose sur un modèle hiérarchique fonctionnel. Elle est représentée par l'organigramme de la figure suivante:

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

Figure n° 05: Organigramme du complexe CEVITAL



Source: \ISO 22000\5 Responsabilités de la direction\5.4 Responsabilité et autorité\F-RH- 006 Organigramme.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

1.3.1. La description des différentes directions

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 14 directions.

➤ **La direction marketing**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, industriel, Approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des Ventes & Commercialisation**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et de développer le fichier client de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects, elle adopte les objectifs suivants:

- Participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise.
- Orienter, distribuer, développer, organiser la production.
- Coordonner les activités de son département.

➤ **La direction système d'informations**

Sa mission est :

- L'assurance de la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.
- La veille sur la cohérence des moyens informatiques et de communication mis à la

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

- La définition, également dans le cadre des plans pluriannuels des évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies

➤ **La direction des Finances et Comptabilité**

Cette direction se compose de trois services:

- **Service comptabilité générale** : on y trouve :
 - **La comptabilité client**: elle enregistre les factures du client et s'occupe du règlement;
 - **La comptabilité fournisseur**: l'activité étant trop importante, elle se divise en deux: Comptabilité fournisseurs locaux et la comptabilité fournisseurs étrangers;
 - **La comptabilité trésorerie**: elle se charge de la manipulation des espèces, comptabilité des achats qui ne nécessitent pas l'utilisation de chèque.
- **Service comptabilité analytique**: IL est chargé de déterminer le coût de production, le coût de distribution et le prix de revient des produits.
- **Service comptabilité matière**: il s'occupe de la gestion des stocks de matières premières sur la base des bons de réception et les bons de sortie. Il est également chargé de gérer le patrimoine de l'entreprise, de comptabiliser les recettes et dépenses, de fournir aux responsables un outil d'information et de contrôle relatif au fonctionnement de l'entreprise et d'élaborer le bilan annuel ainsi que le tableau des comptes de résultats (TCR).

➤ **La direction industrielle**

Elle collabore avec la direction générale, elle a pour mission de :

- Assurer la charge de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- Analyser les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et rechercher les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- Anticiper les besoins en matériel et superviser leur achat (étude technique, tarif,

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

installation...). Sont responsables de la politique environnement et sécurité

- Participer aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des Ressources humaines**

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

- La définition et la proposition à la direction générale des principes de Gestion des ressource humaine en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe;
- L'assurance d'un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food ; Pilote les activités du social ;
- L'assistance à la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressource humaine.
- L'assurance du recrutement;
- La gestion des carrières et l'identification des besoins en mobilité;
- La gestion de la performance et des rémunérations;
- La formation du personnel;
- L'assistance à la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires;
- La participation avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

➤ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût, afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **La direction logistique**

La direction logistique a été créée en janvier 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

Elle se divise en :

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

➤ **La direction des Silos**

Elle a pour mission d'assurer le stockage des produits entrants dans le processus de production du complexe. Cette direction assure la gestion de trois zones:

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

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

Zone 3 : ou zone des expéditions.

➤ **La direction des boissons**

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

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

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

➤ **La direction Corps Gras**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnels et une unité inter estérification – Hydrogénation –pâte chocolatière – utilités actuellement en chantier à El Ksour.

➤ **La direction Pôle Sucre**

Le pôle sucre est constitué de 4 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J mise en service en mars 2010. Vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. les produits sont destinés aux industriels et aux particuliers, et ce pour le marché local et à l'export.

➤ **La direction Qualité Hygiène Sécurité Environnement (QHSE)**

Elle constitue un organe essentiel, sa mission est d'assurer :

- La mise en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux
- Le respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité;
- La garantie de la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations ;
- Le contrôle de qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

➤ **La direction Énergie et utilités**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processif : D'environ 450 m3/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs**

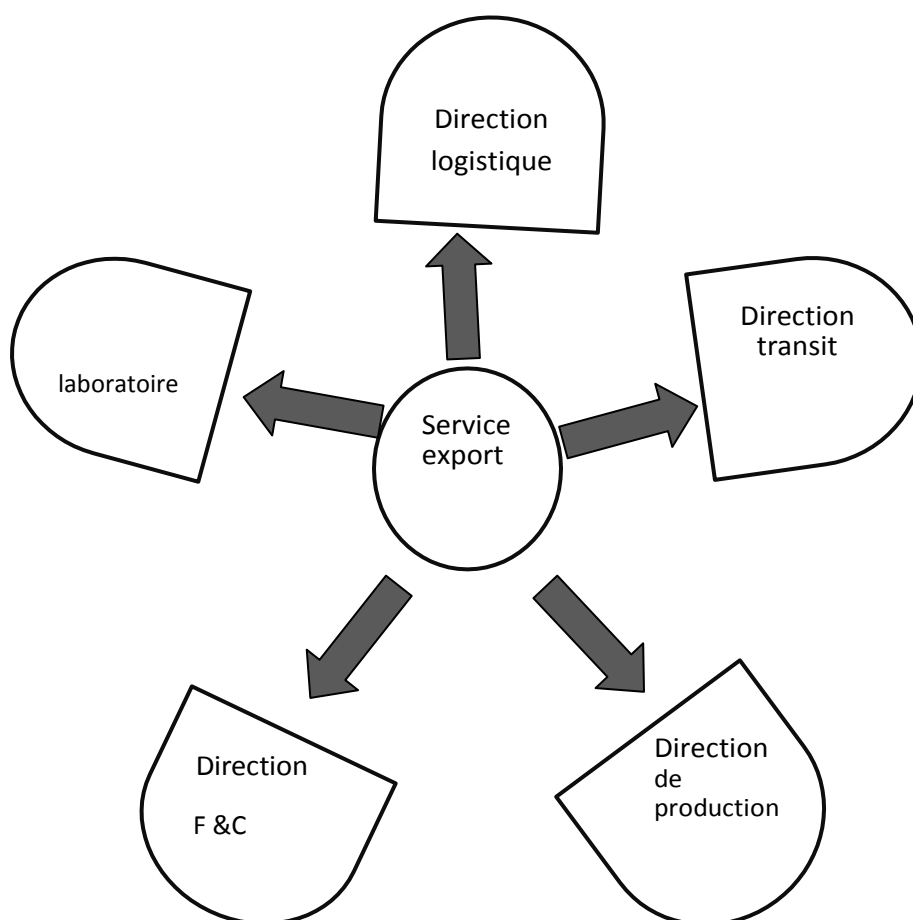
Elle est chargée de :

- La mise en place et l'intégration de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- La planification et l'assurance de la maintenance pour l'ensemble des installations;
- La gestion et déploiement avec le Directeur industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier).
- La rédaction des cahiers des charges en interne.

La figure suivante récapitule la collaboration entre les différentes directions intervenant dans une opération d'exportation au sein de l'entreprise CEVITAL.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

Figure N°06 : les différentes directions intervenant lors d'une opération d'exportation



Source: élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise CEVITAL

1.4. Objectif

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser. Comme toute entreprise, CEVITAL vise certains objectifs qui sont :

- La mise en place de ses produits sur tout le territoire national
- La satisfaction de la demande du marché
- la réponse aux besoins des consommateurs

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

- La création d'emplois, le renforcement de sa position et l'élargissement de sa gamme de produits ;
- La maintenance d'un haut niveau de rentabilité ;
- La réaction et amélioration de ses relations de partenariat avec les firmes étrangères ;
- Le Positionnement de ses produits sur le marché international par leurs exportations ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.

L'entreprise CEVITAL possède une place stratégique ce qui fait d'elle un important producteur au niveau national et un concurrent au niveau international.

Section 2 : Le processus de vente de l'entreprise CEVITAL à l'international

L'Algérie était un pays importateur du sucre blanc et devient par la suite un pays exportateur grâce à la naissance de l'entreprise CEVITAL. Cela n'est pas dû au hasard mais grâce à la technologie utilisée dans le processus de production. Ce mode de production se caractérise par l'automatisme au niveau des différentes étapes de production.

Avec sa gamme de production très large, CEVITAL possède plus de 60% de parts de marché au niveau national, ce qui en fait le leader dans son domaine d'activité.

CEVITAL cherche à conquérir les marchés internationaux dont les pays asiatiques où l'entreprise est déjà bien installée et l'Europe qui est un marché plus difficile à pénétrer.

2.1: les capacités du complexe CEVITAL

Les capacités du complexe CEVITAL sont importantes et variées.

2.1.1. les capacités de production

Les capacités de production multiples.

a. La raffinerie de sucre

Cette raffinerie a été lancée au début de l'année 2003, elle couvre une surface d'environ 12000 m² qui se décompose essentiellement en quatre compartiments:

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

- Un hangar de stockage de sucre roux (matière première) d'une surface de 5000 m² et d'une capacité de stockage de 50 000 tonn
- deux unités de raffinage de sucre couvrant une surface de 3800 m² et d'une capacité journalière de production de 2000t/j et 3000t/j (5000 t/j en tout).
- Quatre silos de stockage de sucre blanc (sucre raffiné) d'une surface de 1500m².
- Une unité de conditionnement occupant 1450 m².

b. Les huiles végétales

En décembre 1998, CEVITAL a lancé son activité par le conditionnement des huiles avec une capacité de production de 600 t/j. Le 20 août 1999, la raffinerie des huiles végétales est devenue fonctionnelle, sa capacité de production est de 800t/j et en octobre 2001 elle a connu une extension jusqu'à 1800 t/j due à une deuxième raffinerie d'une capacité de 1000t/j. Cette activité constitue l'activité cruciale du complexe qui atteint actuellement une production de 670 000t/an et s'accapare d'une part de marché supérieure à 85% sur le marché national des huiles.

c. La margarine

En Mai 2001, la production de la margarine est lancée par une unité d'une technologie allemande " Schröder" totalement automatisée, de six lignes de production d'une capacité de 600 t/j. La margarine fleurial, Matina, et Rania bénéficient d'une procédure de fabrication ultra moderne qui leur assure des qualités organoleptiques et nutritionnelles incontestables. Sa capacité de production est de 180 000 t/an et sa part sur le marché national est juste 30%.

d. Le conditionnement

Il existe cinq lignes pour la production des bouteilles et se répartissent comme suit:

- Ligne 1 litre.
- Ligne 2 litres rectangulaires
- Ligne 1/2/3 litres
- Ligne 5 litres (3000 bouteilles/h)
- Ligne 5 litres (9000 bouteilles /h)

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

CEVITAL dispose d'appareils à la pointe de la technologie en matière de conditionnement. De plus, la qualité des emballages est assurée par l'utilisation du PET (Poly Ethylène Téréphtalique) qui est reconnu pour ses nombreux avantages: résistance au choc, légèreté, transparence, produit 100% recyclable, etc.

e. Sucre liquide

La capacité de production de sucre liquide par l'entreprise CEVITAL est de 219 000 tonnes/an et ses exportations sont de 210 000 tonnes/an en prospection

f. Boissons

CEVITAL produit plusieurs boissons telles que l'eau minérale, le jus de fruits (tchina) et sodas, elle a débuté leur production en 2012.

Les quantités produites par l'entreprise CEVITAL pour chaque type de produit sont présentées dans le tableau suivant

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

Tableau n° 10 : unités de production de CEVITAL.

| Unité | Capacité |
|---|--------------------------|
| Une raffinerie d'huile | 670 000 t/an |
| Une margarinerie | 180 000 t/an |
| Une raffinerie de sucre | 5 000 t/jour |
| Une unité de sucre liquide | 210 000 t /an |
| Une unité de conditionnement d'eau minérale Lalla Khedidja | 3000000 bouteilles/jour |
| Une unité de productions de boissons rafraichissantes sans alcool Tchina | 600 000 bouteilles/heure |
| Une conserverie de tomates et de confiture de fruits | 80 t/jour |
| Des silos portuaires | 182 000 tonnes |

Source: documentation interne de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire

Après que l'entreprise ait réalisé une deuxième raffinerie du sucre en 2009, dont la capacité de production est de 3000Tonnes/J, la capacité de production de l'entreprise passera à 5000 Tonnes/J, elle a réalisé un excédent de 2000Tonnes, cet excédent défini la demande du marché national et le destiné à l'exportation, ce qui va induire à l'augmentation du volume des exportations, l'augmentation du nombre des marchés étrangers ainsi que leur part dans le chiffre d'affaires de l'entreprise.

2.1.2: Capacités de ressources humaines

L'effectif est passé de 456 employés de sa création à 4365 personnes en 2016, ils sont repartis selon leurs catégories socioprofessionnelles, comme nous le constatons dans le tableau suivant:

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

Tableau N°11: répartition des effectifs selon les catégories socioprofessionnelles

| Catégorie socio professionnelle | Effectif mars 2016 |
|--|---------------------------|
| Manager exécutif | 3 |
| Manager dirigeant | 4 |
| Manager confirme | 31 |
| Manager intermédiaire | 195 |
| Encadrement de première ligne | 843 |
| Technicien et maîtrise | 1491 |
| Ouvrier employé | 1798 |
| Total | 4365 |

Source: document interne de CEVITAL

2.2 : Les principaux concurrents de l'entreprise CEVITAL

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

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

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

Les principaux concurrents de CEVITAL sur le marché local sont :

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

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

- Safia (huile)
- La belle (huile et margarine)
- West import (sucre)

2.3. L'évolution du chiffre d'affaires de CEVITAL à l'export

Les données économiques dans le marché de l'agroalimentaire, font que les meilleures sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace et optimale les coûts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité /prix.

Les atouts de l'entreprise correspondent aux besoins de son marché qui se situent autour des équipements et des installations de dernière technologie, appuyés d'un réseau de distribution enrichi et très performant .A cela s'ajoute la qualification de son personnel et son management. Pour s'imposer sur le marché international, CEVITAL négocie avec les grandes sociétés commerciales telles que CARREFOUR et AUCHAN (en France), ROYAL (en Suisse), SIRIUS (au Moyen Orion) et autres sociétés spécialisées dans l'import-export en Ukraine, Russie, Espagne, Libye, Tunisie,...etc.

Parmi les principaux concurrents de sucre blanc à l'export on compte :

- Savola
- Bestfoods Establishment
- Emirates Refinery sugar
- Danya Foods

CEVITAL a comme objectif de couvrir l'ensemble des besoins nationaux ainsi que d'exporter le surplus à l'étranger. Il est parmi les entreprises algériennes très rares qui assurent un certain pourcentage de son chiffre d'affaires comme le montre le tableau suivant:

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

Tableau N°12 : L'évolution du chiffre d'affaires du complexe CEVITAL à l'export.

| Famille | Année | Tonne | Ca (DZ A) |
|--------------------|-------|-------------------|------------------------|
| Sucre | 2013 | 362 454,24 | 15463707656.31 |
| | 2014 | 393430,66 | 17288259834.22 |
| | 2015 | 447 939,50 | 19 829 663 576.88 |
| | 2016 | 454547,34 | 21 311 214 340,44 |
| | 2017 | 518415,98 | 25572361708.00 |
| Total sucre | | 2176787,72 | 99465200115,85 |
| Huile | 2013 | 5 332,59 | 216 917 266.05 |
| | 2014 | 6174,96 | 310 593 039,84 |
| | 2015 | 7008,30 | 597 603 750,05 |
| | 2016 | 8 839,59 | 743 582 879,84 |
| | 2017 | 8 941,13 | 812 166 311,05 |
| Total huile | | 36 296,57 | 2680 863 246,05 |

Source : Donnée du service export

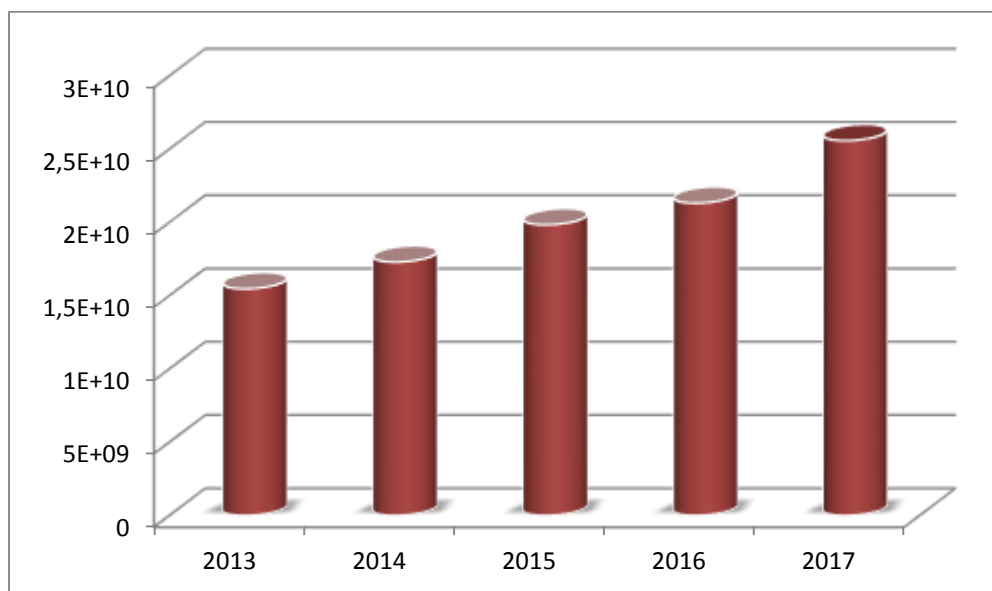
A noter que pour la margarine, CEVITAL a effectué que quelques opérations ne dépassant pas les 100T.

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que le chiffre d'affaires de CEVITAL à l'export n'a cessé d'augmenter, soit 15 463 707 656.31 DZA en 2013 qui a augmenté à 25 572 361 708.00 DZA en 2017 pour le sucre, et 216 917 266.05 DZA qui est passé jusqu'à 812 166 311,05 DZA pour ce qui est de l'huile.

Nous allons voir cela dans les deux figures suivantes :

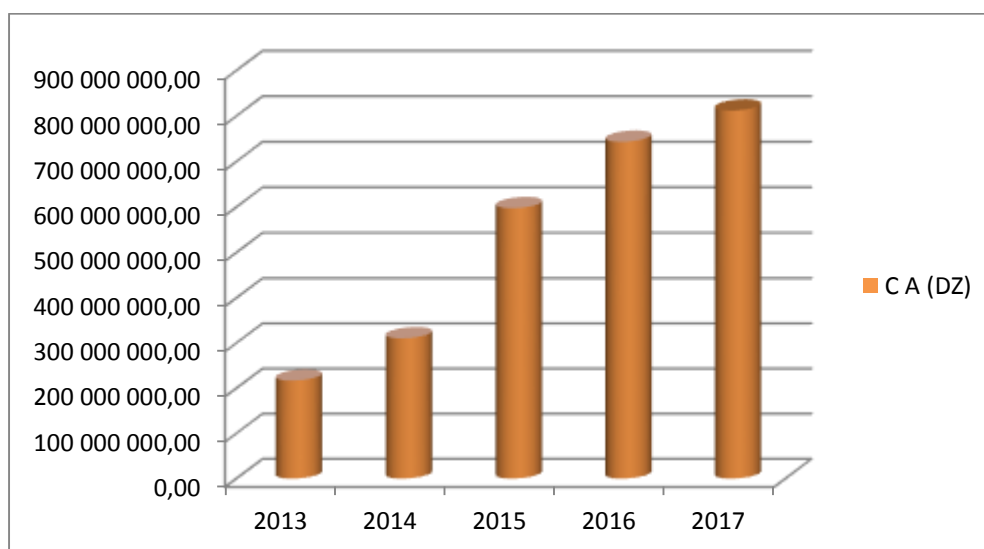
Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

Figure N° 07 : Présentation de l'évolution de chiffre d'affaire à l'export du sucre blanc de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire.



Source : élaboré par nos soins a partir des données du tableau précédent

Figure N° 08: Présentation de l'évolution de chiffre d'affaire à l'export d'huile de table a l'entreprise CEVITAL agroalimentaire.



Source : élaboré par sois même a partir des données du tableau précédent.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

Nous remarquons que le chiffre d'affaires réalisé dans l'exportation de sucre dépasse celui de l'huile car c'est un produit de large consommation, très utilisées dans les différentes industries.

2.4. La répartition du volume des exportations par régions

L'étude sera focalisée sur la répartition du sucre blanc exporté à travers différentes régions du monde, on se basant sur le volume d'exportation de CEVITAL réalisé durant l'année 2016. La répartition du sucre blanc exporté par l'entreprise CEVITAL selon les différentes régions (Europe, Asie, Afrique et Amérique), en quantités exportées et leurs parts respectives en pourcentage.

Le tableau suivant illustre la répartition du sucre blanc à travers les quatre coins du monde pour l'année 2016.

Tableau N° 13: présentation de la répartition des exportations du sucre blanc en 2016

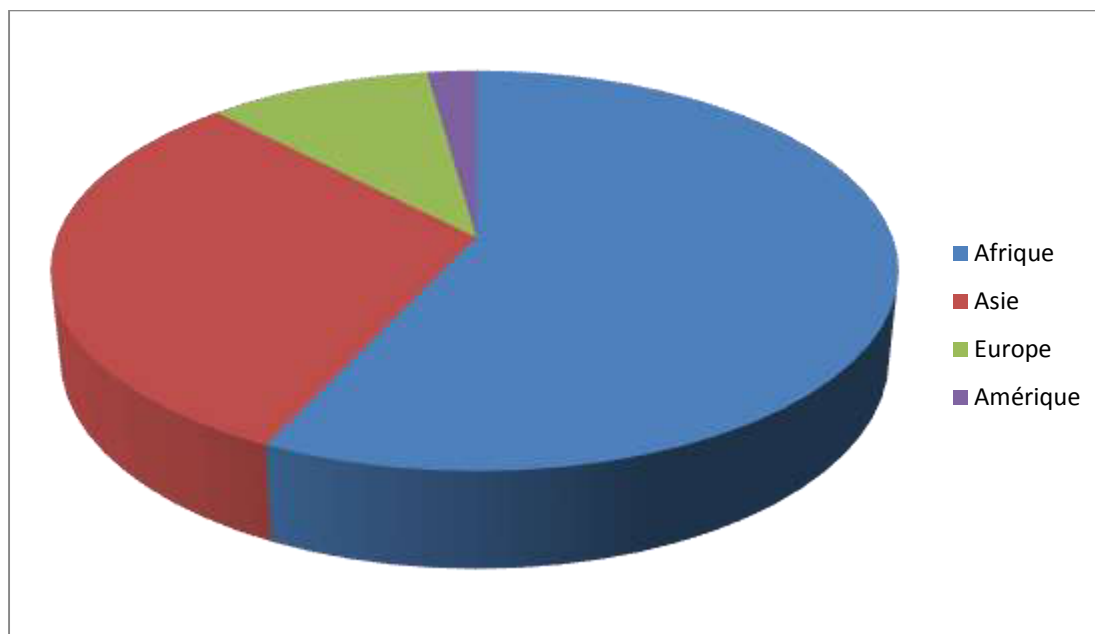
| Régions | Quantités (tonnes) | Pourcentage |
|----------|--------------------|-------------|
| Afrique | 259 046,53 | 56.99 |
| Asie | 140 000.58 | 30.80 |
| Europe | 45 459,27 | 10.001 |
| Amérique | 9 954.59 | 2,2 |
| Total | 454 460,34 | 100 |

Source: élaborer par sois même à partir des documents interne du servie export

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la plus grande part d'exportation est accaparée par la région africaine de 259046.53 Tonnes ce qui représente en viron 56.99% suivi par l'Asie avec 140 000.58 Tonnes d'une part de 30.80% du volume d'exportation, puis l'Europe et l'Amérique en part de 45459,27 Tonnes (10,001%) et 9954,59 Tonnes (2,2%) .

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

Figure N° 09: Présentation de la répartition par région des exportations du sucre blanc en 2016.



Source: élaborer par sois même à partir du tableau précédant

On constate que la plus grande partie de la part d'exportation en 2016 est destinée à L'Afrique en particulier (La Tunisie avec 89 256 tonnes , Le soudan avec 19 477 Tonnes suivi de la Lybie avec 18375 Tonnes). Et aussi l'Afrique du Sud avec une part marginale de 750 Tonnes, car c'est des ventes de prospection.

En deuxième position, on retrouve l'Asie ou la plus grande part est consacrée aux pays du Moyen Orient (le Liban avec 138091 tonnes, la Jordanie avec 25093 tonnes et la Syrie avec 18383 tonnes) et l'Inde avec une part de 16 400 Tonnes. Et avec des parts marginales pour Oman et la Russie.

L'Amérique est représentée par le Canada, pour un total de 9 954.59 et 02.2 %, l'Europe pour une quantité de 45 459,27tonne et 10,001%, la grande part est accaparée par L'Italie l'Albanie et la Croatie. Durant cette année, les producteurs européens de sucre blanc comme les Français, ont une offre excédentaire au niveau de leurs marchés nationaux. Ce qui a conduit à réduire le volume des importations du sucre blanc.

En 2016, les grands producteurs du sucre blanc tels que les indiens, les Pakistanais et les

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

Brésiliens ont eu une baisse de la production du sucre blanc, cette baisse est dû à une cause technique (révision des usines, mauvaise récolte de canne à sucre comme le Brésil). Alors, l'entreprise CEVITAL a profité de ses exportations vers les pays asiatiques et africains.

CEVITAL qui pesait environ 23 milliards de dollars en 2016 emploie plus 4365 personnes et selon le PDG du groupe CEVITAL, le chiffre d'affaires devrait aller vers 30 milliards de dollars courant 2022.

Selon le classement de Jeune Afrique, après SONATRACH et NAFTAL, le groupe CEVITAL occupe la troisième place dans le classement 2011 des 500 premières entreprises africaines. Au plan national, le groupe passe ainsi devant SONELGAZ qui est reléguée à la quatrième position.

Section 3 : Etude d'un cas d'exportation du sucre blanc de CEVITAL

Afin que l'opération d'exportation réussisse, l'entreprise doit suivre un certain nombre d'étapes, Dans cette section, nous allons exposer la démarche d'exportation effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL, en citant les incoterms les plus utilisés par l'entreprise, la solution de transport utilisé puis on présentera un exemple d'une opération d'exportation de sucre blanc vers la Turquie.

3.1. La procédure d'exportation de l'entreprise

Le tableau suivant illustre la démarche et les différentes étapes du processus d'une opération d'exportation réalisée au sein de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°14 : le processus d'une opération d'exportation

| Les étapes d'une opération d'exportation | Direction et structure Concerné | Opération à effectuer |
|--|---------------------------------|---|
| Réception de la demande | Direction commerciale | -Calcul de la cotation ; -Établissement de la facture pro forma avec une date de validité de 10jours. |
| | Direction logistique | -Transmettre au service export la liste d'emportage relatif au chargement des produits (dans des TC 20, 40, dry, produit palettisé, non palettisé...) |

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

| | | |
|---|---|---|
| re Couverture du L/C par le client | direction des finance et comptabilité | -Transmission du L/C à la direction commerciale ; -Domiciliation de la facture définitive transmise par la direction commerciale. |
| | Direction commerciale | -Vérification et confirmation des conditions mentionnées sur le L/C conformément au contrat et/ou à la facture pro forma ; -Vérification de la liste des documents exigés par le client ; -S'assurer que les termes sont respectés ; -Établissement de la facture définitive et la remettre à la DFC pour domiciliation ; -Lancement de l'opération auprès de toutes les directions concernées. |
| Préparation de la production | Direction marketing | -Établissement des maquettes relatives aux étiquettes exigées par le client et les soumettre à la direction concernée pour l'impression. |
| | Conditionnement huile | -Commande des emballages et étiquettes, en considérant les spécifications exigées par le client ; |
| | Margarinerie Raffinerie de sucre | -Mise à disposition de la commande du client. |
| Suivi qualité | Laboratoires Conditionnement huile | -Contrôle de la conformité des normes physico-chimiques relatives aux fiches techniques ; |
| | Margarinerie | -Établissement des certificats demandés par le client, à savoir : certificat d'analyse, de santé, phytosanitaire, de qualité et d'emballage. |
| | Raffinerie de sucre | |
| Les étapes d'une opération d'exportation | Directions et structures concernées | Opération à effectuer |
| | Direction logistique | -Organisation et supervision le jour J ; -Respecter les délais. |
| | ogistique service transit | -Mise à disposition des conteneurs demandés par la direction commerciale ; -Assurés le suivi des opérations transit auprès des institutions douanières et maritimes ; -Remettre l'ensemble des documents transit à la direction commerciale à savoir : la déclaration d'exportation, le pli cartable, 2copies originales du B/L ou CMR. |

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

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

Source: documentation du service export.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

3.2. La solution de transport la plus appropriée

La solution de transport de marchandise la plus utilisée par l'entreprise CEVITAL dans ses échanges internationaux est le transport maritime, grâce à son positionnement au niveau du port de Bejaia ainsi que le respect des délais de livraison et la sécurité de la marchandise afin que celle-ci arrive en bon état au pays de destination, le non respect de ces deux conditions influence sur l'image de marque de l'entreprise.

Ce choix permet à l'entreprise de transporter des quantités importantes de marchandise avec une réduction des coûts.

3.3. Les incoterms choisis par l'entreprise CEVITAL

Le choix des incoterms dans la solution de transport maritime se fait à la base de la maîtrise de la logistique. Les incoterms choisis par l'entreprise CEVITAL sont désignés: à l'exportation par l'incoterm CFR (Cost And Freight) rarement elle fait appel au CIF (Cost Insurance Freight) et à l'importation elle utilise l'incoterm FOB (Free On Board) . La responsabilité de l'exportateur dans ces incoterms (CFR et FOB) est de payer le fret de transport de la marchandise c'est-à-dire le paiement du transport maritime du port de pays d'accueil jusqu' au port de pays de destination et transversal.

De plus, l'entreprise CEVITAL possède un avantage de proximité du port, cela lui permet de réduire les frais supplémentaires liés au transport de marchandises en lui facilitant le chargement/déchargement rapide de ses dernières.

3.4. Les différents modes de paiement utilisés

L'entreprise CEVITAL utilise dans ses transactions internationales une des techniques qui est le Credoc ou la lettre de crédit irrévocable et confirmé.

ce choix permet d'éviter le risque de non-paiement et assure le paiement rapide par la banque émettrice, mais à condition que les documents présentés soient conformes aux exigences de la lettre de crédit.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

3.5. Le choix stratégique de CEVITAL

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

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

- Horizontale: en élargissant sa gamme de produits
- Verticale : en recherchant l'accroissement du marché potentiel
- Conglomérale : en optant pour un développement dans des activités sans rapport les unes avec les autres telles que : l'agroalimentaire, la construction, ...

Concernant l'étendue du marché, elle a opté pour la couverture de l'ensemble du marché national, l'entreprise a instauré une stratégie de domination, c'est-à-dire, qu'elle cherche à être et à garder la place de leader sur le marché national. Alors que pour le marché mondial, L'entreprise CEVITAL a opté pour une stratégie de développement international, qui repose sur le développement des exportations.

Le complexe agroalimentaire CEVITAL a réalisé sa place concurrentielle sur le marché grâce à sa structure organisationnelle et l'homogénéité dans toutes ses directions et départements qui suivent une stratégie de développement et de diversification de ses produits qui connaissent un succès irréfutable.

3.6 : Présentation d'un exemple d'une opération d'exportation de sucre blanc vers la Turquie

Ci-après est présenté un exemple d'une opération d'exportation de sucre vers la Turquie.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

3.6.1 : La négociation et la prise de commande (aspect commercial de l'exportation)

C'est la première étape pour toute opération d'exportation. Suite à un contrat de vente global établi le 01/03/2016, le département « TRADE » (Alger), reçoit les commandes dans le cadre du même contrat. Notre cas pratique, est une vente CFR Turkey, le TRADE formalise la commande reçue par son client sous forme d'un document dit : « notice d'expédition » qui est envoyée et diffusée par courrier électronique au département « logistique export » mais également à l'ensemble des services concernés par cette opération à savoir : le service conditionnement sucre, le service expéditions, le service magasinage des produits finis et le service transport.

Cette notice est le document déclencheur de toute opération d'exportation, elle reprend tous les détails afférent à cette expédition dont : la quantité, la qualité, l'incoterm, le mode de transport et de paiement choisis,...

Il est à noter que le TRADE négocie le contrat d'affrètement du navire et des conteneurs et choisit la compagnie, et ce, pendant ou carrément avant la négociation du contrat de vente. Après la réception de la commande, ce département envoie un mail pour le service fret du département « logistique export » pour l'ouverture d'un « booking » afin de réserver les conteneurs qui figurent dans la notice d'expédition.

3.6.2 : La programmation et la préparation de l'expédition (aspect logistique)

Le service programmation et suivi des expéditions établit un planning prévisionnel, de réception des conteneurs, d'emportage, de mise à quai, et ce, en intervenant simultanément auprès des différents départements : production, transport et expédition pour coordonner et réaliser toutes les opérations dans les délais requis.

a. La mise à disposition des conteneurs

Pour confirmer le contrat d'affrètement, le service fret ouvre une demande de réservation des conteneurs dite : « booking » qui comprend le volume, le prix, le nombre, la destination et le transit time des conteneurs (délais de livraison des conteneurs) à la compagnie maritime choisie (CFR), il fait une demande de « la mise à disposition des conteneurs » à l'armateur qui l'établit

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

et la transmet aux services douaniers pour la signer, et l'envoi au service fret pour l'enlèvement des conteneurs pour vérification de leurs conformité.

b. La préparation des conteneurs

Après réception des conteneurs, le service chargement et manutention se charge du nettoyage et de l'habillage de l'intérieur des conteneurs en papier Kraft pour protéger les sacs de sucre.

c. L'accomplissement des formalités douanières

Après réception de la facture domiciliée faite par le TRADE, le déclarant en douane du département « logistique export » doit obligatoirement réaliser les démarches suivantes :

- Le dépôt de la demande d'emportage et de scellement des conteneurs chez la direction des douanes
- La préparation d'un dossier pour la déclaration en douane, comportant :
 - La facture domiciliée
 - Le registre de commerce et la carte fiscale
 - Une liste de colisage
- Un service douanier Inspection Principale Section (IPS) donne l'autorisation de déposer le dossier après avoir signé l'engagement de rapatriement des fonds de la facture en question, par la banque domiciliataire.
- Le déclarant en douane établit une déclaration d'export définitive 1100 dite « la D11 » sur le système SIGAD (système informatisé de gestion automatisé de douane).
- Un agent de la brigade commerciale (en douane) récupère le dossier auprès de l'inspection principale des opérations commerciales, introduit la demande d'emportage et de scellement dans le dossier en question et sous instruction du chef de la brigade commerciale, l'agent se présente sur site, afin d'assister à l'emportage et le scellement des conteneurs,
- Le service recevabilité (douanier) désigne le circuit douanier, qui est une procédure de contrôle et de vérification avant la validité de l'opération de dédouanement, il existe trois circuits :
 - Le circuit vert : vérification superficielle des documents
 - Le circuit orange : vérification documentaire
 - Le circuit rouge : vérification stricte des documents et marchandises

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

- Après avoir reçu la lettre validée par l'agent de douane avec la mention (vues, empotées et scellées, nombre de conteneur avec nombre de scellés), l'inspecteur procède à la liquidation du dossier sur le système SIGAD, afin que le déclarant puisse récupérer le bon à enlever, pour entamer les opérations de chargement des marchandises à bord du navire dans le cas du transport maritime. Pour le transport routier, le déclarant ou transitaire doit présenter, les documents au niveau des frontières.

d. L'empotage

Parallèlement aux frontières douanières et après avoir fait une demande d'empotage et de scellement, le service chargement et manutention s'occupe du chargement des sacs de sucre dans les conteneurs préparés en présence d'un inspecteur en douane chargé de contrôler et de suivre l'opération, un agent de contrôle de qualité des produits agroalimentaires doit également attester de la conformité des marchandises aux normes adaptées par CEVITAL (ISO22000). Une liste des conteneurs empotés est établie pour vérifier leur nombre, numéros et références.

e. Le scellement des conteneurs

Le responsable du chargement et de la manutention fait appel à un douanier pour le scellement des conteneurs empotés. Après confirmation de la concordance de l'opération avec l'autorisation d'empotage et de scellement, l'agent procède à la fermeture des conteneurs avec une fixation spéciale qui ne doit pas être ouverte qu'une fois la cargaison arrivée à destination.

f. La mise à quai des conteneurs

Le responsable export se réfère au planning d'accostage du navire pour mobiliser la flotte de camions à affecter au transport des conteneurs au port, ces derniers vont passer par le control douanier et de la PAF (police des airs et des frontières), qui vont vérifier leur concordance aux informations portés sur «l'autorisation de mise à quai ».

g. L'embarquement des conteneurs

Une autorisation d'embarquement doit être préalablement demandée à l'armateur et transmise à la BMT (Bejaia Mediterranean Terminal) et le commandant le bord (48heure avant la date d'arrivée du navire). C'est ce document qui va permettre d'entamer l'opération

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

d'embarquement des conteneurs à bords du navire. Ne possédant pas les matériaux nécessaires pour cette démarche, CEVITAL fait appel aux services de L'EPB (Entreprise Portuaire Bejaia) ou de la BMT.

h. La chaîne documentaire

Toute opération d'exportation nécessite l'accompagnement du flux physique de marchandise par un flux documentaire afférant, sans lequel aucune transaction ne peut avoir lieu. On peut diviser ces documents en deux catégories :

- **Documents obligatoires indispensables**

- La facture commerciale : est établie par le service TRADE (Alger) pour entamer l'exécution du contrat, elle devra obligatoirement être domiciliée auprès de la banque de CEVITAL. Voir (L'annexe n°1)

- Le connaissement « bill of lading » : c'est le document le plus important puisqu'il est à la fois un titre de propriété de la marchandise, reçu de l'armateur et une preuve du chargement (Annexe n°10).

Le chargé des opérations portuaires, établie une matrice du bill of lading (contenant toutes les informations concernant la marchandise, destination, compagnie maritime, ...), il l'envoie à l'armateur pour établir le « draft bill of lading » pour qu'il puisse élaborer le connaissement, après confirmation du responsable export.

- Certificat d'origine : signé et approuvé par la chambre de commerce, CEVITAL fait également des déclarations sur l'honneur attestant sur l'origine de ses produits. (Annexe n°3)

- La liste de colisage (parking list) : préparé pour connaître la prédisposition des marchandises dans les conteneurs « nombre des sacs, leurs poids net et brut, nombre des conteneurs ». (Annexe n°6)

- **Documents annexes** : Qui varient selon les exigences de chaque client, mais on retrouve généralement les mêmes qui reviennent, c'est-à-dire : Certificat sanitaire, certificat de poids et de qualité, certificat de conformité, certificat phytosanitaire...

Une fois la marchandise remise à l'armateur, le responsable export prend possession du connaissement qu'il joindra aux autres documents cités ci-dessus pour transmettre les originaux

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

à son client en plus des copies demandées, il remettra également des copies pour les services douaniers et archivera d'autres copies au sein de CEVITAL.

i . Le paiement

Après la réception de la marchandise par le client, la banque de l'importateur crédite le compte de CEVITAL (sur ordre de son client) et la banque de l'exportateur émet une « attestation de rattachement » en faveur de CEVITAL, prouvant le paiement des factures correspondantes à la marchandise livrée.

j. Les opérations internes après-vente

Le département logistique export doit obligatoirement rendre compte de son activité à la direction comptabilité et finance en lui remettant les documents relatifs à chaque opération, pour ce faire :

- Le département export envoie à la direction commerciale du complexe les documents suivants :
 - La déclaration en douane (voir l'annexe N°11) « D11 » pour vérifier le taux de change
 - La facture commerciale domiciliée
- Celle-ci établit le bon d'affectation correspondant à la destination de la marchandise.
- Le département export établit le bon de livraison, puis le remet à la direction commerciale pour l'établissement d'une facture (interne).
- Le département export joint le connaissement à la facture et l'attestation de rapatriement pour les remettre à la direction finances et comptabilité, afin de vérifier la concordance du flux physique des marchandises et du flux financier.
- Le département logistique export doit également conserver et archiver tous les documents afférents à ses opérations depuis la notice d'expédition jusqu'à l'attestation de rapatriement y compris les documents douaniers.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

3.7 : Les contraintes à l'export de CEVITAL

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

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

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

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

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

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

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

3.8 : Quelques recommandations

Nous ne pouvons évidemment pas prétendre donner des solutions parfaites et irréprochables. A travers ces suggestions, nous pouvons faire des recommandations qui pourront constituer d'éventuelles solutions aux dysfonctionnements précédemment cités :

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

- L'évolution du département « Supply Chain » en intégrant la totalité de ses fonctions semble plus que jamais indispensable, CEVITAL pourrait ainsi favoriser une meilleure interactivité entre le département transport, expédition et logistique export afin de limiter les défaillances liées aux programmations des chargements et des expéditions.
- L'acquisition de moyens de manutention semble être indispensable. L'entreprise pourrait par exemple établir un contrat de location prolongé afin de disposer à tout moment des moyens adéquats en matière de manutention lesquels permettront de limiter les retards de chargement.
- Le recrutement de manutentionnaires qualifiés et/ou la formation du personnel aux techniques de manutention semble être essentiel.
- Pour éviter tout retard de livraison des conteneurs, de mise à quai ou d'embarquement, il doit y avoir une bonne entente et collaboration de l'entreprise portuaire avec CEVITAL.
- L'utilisation de logiciels et /ou progiciels de gestion informatisés tels que (EDI, Entreprise Ressource Planing...), permettra une meilleure circulation du flux d'information et contribuera à améliorer l'efficacité des opérations d'exportation.
- Favoriser la spécialisation des employés de la fonction export et logistique avec la définition des fiches de postes précises et bien déterminées.

Conclusion

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités se sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations d'huile de sucre et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays. Bien que la part de l'entreprise à l'échelle mondiale reste négligeable, elle a pu réaliser en 2016 un montant de 24 milliards de dinars à l'exportation, ainsi son chiffre d'affaire augmente d'une année à une autre.

Étude de cas : exportations de sucre blanc au niveau du complexe agroalimentaire CEVITAL

CEVITAL exporte son excédent de production dans les pays voisins et européens. Sa réussite lui a permis de :

- Se tailler, en 16 ans, une part de marché dominante des produits alimentaires de base en Algérie;
- S'assurer une compétitivité affirmée sur le marché régional (Afrique du nord) sur les produits alimentaires de base et ce, grâce à la maîtrise de ses coûts, de la technologie utilisée et d'une couverture appropriée du marché tant national que régional;
- Envisager de s'ouvrir à d'autres activités industrielles. En effet le succès enregistré dans le domaine agroalimentaire dénote d'une stratégie et d'une capacité managériale certaine qui peut encourager le groupe à initier d'autres investissements d'envergure.

CONCLUSION GENERALE

Les échanges économiques internationaux s'expliquent d'abord par le fait que certains pays ne peuvent produire des biens dont ils ont besoin ou les produisent en quantité insuffisante. Ils vont donc chercher à se procurer ailleurs ce qu'ils ne peuvent avoir sur place. Plus la vie économique devient complexe, plus grande est la diversité des biens produits, et plus sont importants les échanges internationaux, car il est, de plus en plus, impossible à la majorité des Etats de couvrir toute la gamme des produits.

L'internationalisation représente une opportunité de développement pour l'entreprise. Ce développement est justifié par des facteurs liés à l'entreprise, en vue de conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître sa notoriété, son influence, son chiffre d'affaires, de diversifier ses approvisionnements et ses ouvertures vers l'extérieur. D'autres facteurs tels que la concurrence qui s'intensifie, le développement de certains marchés et les obstacles tarifaires et non tarifaires qui poussent également l'entreprise à s'internationaliser. C'est ce qu'on a détaillé au premier chapitre.

À travers le stage pratique au sein du complexe agroalimentaire CEVITAL de Bejaia et suite aux guides d'entretiens, nous avons pu avoir des réponses à notre problématique au niveau du service transit-export tels que la procédure d'importation et d'exportation, les différents modes de transport...

L'opération d'importation possède plusieurs phases, exigeant la nécessité des documents administratifs et le choix d'un fournisseur selon des critères de sélection appropriés pour l'entreprise.

L'exportation passe par trois actions préalables pour la réussir : l'élaboration d'un plan marketing à l'export, le choix d'un réseau de vente après avoir identifié le marché ciblé et sélectionné le produit, une étude de marché qui se réalise de deux manières : étude documentaire et étude sur le terrain, ce qui lui permet de déterminer le marché qui représente le meilleur potentiel et pour avoir une meilleure visibilité du marché visé.

Le mode le plus utilisée par le complexe agroalimentaire CEVITAL est celui du transport maritime qui occupe une part très importante dans cette entreprise plus de 99% de ses exportations sont effectués par la voix maritime ; ce choix est fait grâce à la proximité géographique qui lui permet de diminuer les divers frais liés au transport de marchandises, et par rapport au volume de ces exportations ainsi que la maîtrise de la logistique.

Le but de toute entreprise qui cherche à commercialiser ses produits à l'étranger, est de répondre aux exigences des clients ainsi que de renforcer son image. Cela se réalise en certifiant ses produits et en optant pour une stratégie de différenciation afin d'éviter l'affrontement avec les concurrents. De plus, à l'international, les entreprises sont exposées à plusieurs risques et pour se garantir contre ces derniers, elles prennent en considération le

choix du mode de paiement dont le plus utilisé est le transfert libre payable à l'avance, et CEVITAL prend en compte également le choix de l'incoterm.

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

L'entreprise exportatrice CEVITAL dispose d'une boîte de négociation en Suisse, d'où la nécessité de travailler en collaboration avec ces Traders internationaux. Leur rôle est de conquérir de nouvelles parts de marché pour l'entreprise exportatrice et pour cela, ils mettent en œuvre toutes les stratégies existantes pour affronter l'international et dégager des gains, tout en gérant les différents risques engagés par une prise de position sur le marché.

CEVITAL se trouve confrontée à certaines difficultés internes et externes au niveau de son activité export, indépendantes de sa volonté et qui peuvent ralentir sa démarche d'exportation et rallonger les délais de réalisation.

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

Bibliographie

1. Ouvrages

AMELON (J-L) et CARDEBAT (J-M) : « Les nouveaux défis de l'internationalisation ». Editions De Boeck, 2010.

BAROUX Jean-Louis « transport aérien : ces vérités que l'on vous cache » ed, L'archipel, Paris, 2017.

BECUWE Stéphane, « Commerce international et politiques commerciales », Armand Colin, Paris, 2006.

BELOTTI Jean « mieux comprendre le transport aérien » Cépaues, 2ème édition, 2015.

BOUGLET Johan., « la stratégie d'entreprise », 3ème édition, La découverte, 2013.

BUSSEAU Annick : « Stratégies et techniques du commerce international ». Editions Masson, Issy les Moulineaux, 1994.

CARIBALDI Gérard : « Analyse stratégique », Editions EYROLLES, 2008.

CAUMONT Daniel : « Les études de marché ». Editions DUNOD, Paris, 2007.

CHANDLER Alfred D. : « Politique Générale de l'entreprise ». DUNNOD, Paris, 1957.

CHEVALIER Denis, DUPHIL François. : « transport à l'international », Editions FOUCHER, Vannes, 2009.

CROUE Charles « Marketing international et mondialisation ». Editions Foucher, 2010.

DARBELAT M. Izard « L'essentiel sur le management ». Editions FOUCHER, Paris, 2006.

DESREUMAUX A. : « Introduction à la gestion ». Armand colin, 1992.

G. Legrand « commerce international », 3^{ème} Edition, DUNOD, paris 2010.

GARIBALDI Gérard, « Analyse Stratégique », Editions Eyrolles, Paris, 2008.

GAUTHIER Isabelle « réseau de distribution et E- commerce », Editions livre blanc.

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

JASMIN Eric : « Nouvelle économie et firmes multinationales, les enjeux théoriques et analytiques : Le paradigme Electrique », cahier de recherche, Université de Québec, Montréal, 2003.

KRAFFT Manfred « Le marketing direct international : concepts, pratiques », La découverte, 2006.

LEGRAND G « management a l'importation », Edition DUNOD, paris, 2007.

LEGRAND Ghislaine. « Commerce international », 2ème édition, DUNOD, Paris 2008

LEMAIRE J-P, " stratégies d'internationalisation: développement international de l'entreprise", 2ème édition, Ed DUNOD, Paris, 2003.

LEROY Frédéric : «les stratégies de l'entreprise», 3ème édition, Ed DUNOD, Paris 2008.

MAZEROLLE Fabrice : « Les firmes multinationales », Ed VUIBERT, Paris, 2006.

MONOB Didier-Pierre : « Techniques administratives du commerce international » Editions ESKA,

PAVEAU J, DUPHIL F : « Exporter : pratique du commerce international »,21ème édition, FOUCHER, Vanves, 1998.

PERROTIN R, « Le marketing achats : Stratégies et tactiques », 3ème Edition, Ed d'Organisation, 2005.

PERROTIN R. « Acheter avec profit », 2ème Edition, Ed d'Organisation. 1999.

PIERRE Ladet « Sélection et évaluation des fournisseurs » Editions archives- ouverte, 2009.

PORTER M. « Choix stratégique et concurrence »,Economica, 1892.

RAINELLI Micheal « L'organisation mondiale du commerce ». Editions, la découverte, 1999.

RODIERE .R « traité général du transport maritime » tome 2, DALLOZ, 1996.

STRETEGOR, « Politique Générale de l'entreprise », DUNNOD, Paris, 1997.

2. Articles et revues

CHELGHEM M, Tout sur l'Algérie « annonces de la banque d'Algérie », 21 Octobre 2017.
Décret exécutif n° 05-467 du 10/12/2005.

Forum des Chefs d'Entreprises, « Indice du forum pour la performance de l'entreprise algérienne », Alger Janvier 2011.

Guide pratique de la Fonction Achats et Approvisionnements en PME/PMI.

MEMO. Guide MOCI : «commerce international », Avril2007.

Norme : ISO 22000\5 Responsabilités de la direction\5.4 Responsabilité et autorité\F-RH-006 Organigramme.

3. Mémoires

AIT ABDELLAH. M : « Les exportations hors hydrocarbures : Réalités et perspectives », Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme magister, Université d'Alger, Mars 2011

-BERKANI Thili « Les exportations agroalimentaires en Algérie » Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'une licence, Université A. Mira de Bejaia, Option : Finance, Année : 2009/2010.

4. Sites internet

<http://www.douane.gov.dz/>

www.cagex.dz.

www.mincommerce.gov.dz.

www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/frPages/direct_export_options.aspx.

Liste des annexes

Annexe N°01 : FACTURE COMMERCIALE (commercial invoice)

Annexe N°02 : NOTICE D'EXPEDITION

Annexe N°03 : CERTEFICAT D'ORIGINE (certificate of origin)

Annexe N°04 : BON DE MISE A DISPOSITION DES CONTENEURS VIDES

Annexe N°05 : BON DE MISE A QUAI

Annexe N°06 : LISTE DE COLISAGE (PACKING LIST)

Annexe N°07 : QUITTANCE DOUANIERE

Annexe N°08 : ATTESTATION DE RAPATRIEMENT

Annexe N°09 : TICKET DE PESEE CONTENAIRE

Annexe N°10: BILL OF LADING (Connaissance)

Annexe N°11 : DECLARATION EN DOUANE

Table des matières

| | |
|--|----|
| Remerciements | |
| Dédicaces | |
| Liste des abréviations | |
| liste des tableaux | |
| Liste des figures | |
| Introduction générale..... | 3 |
| Chapitre I: Internationalisation des entreprises : Approche théorique | 3 |
| Introduction de chapitre..... | 3 |
| Section 1 : Approche théorique du commerce international | 3 |
| 1.1. Les théories traditionnelles du commerce international | 3 |
| 1.1.1. La pensée mercantiliste du commerce international | 4 |
| 1.1.2. La théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith | 4 |
| 1.1.3. La théorie de l'avantage comparatif..... | 5 |
| 1.1.4. La loi de proportion de facteurs : le théorème d'Heckscher-Ohlin-Samuelson..... | 5 |
| 1.2. Les nouvelles théories du commerce international | 6 |
| 1.2.1. La théorie de cycle de vie du produit | 6 |
| 1.2.2. La théorie éclectique de J.Duning (paradigme OLI)..... | 7 |
| a- L'avantage spécifique: O (ownership advantage) | 9 |
| b- L'avantage de localisation : L (localisation advantage)..... | 9 |
| c- L'avantage de l'internalisation : I (internalization advantage)..... | 10 |
| Section 2 : Stratégie d'internationalisation : généralités et formulation | 11 |
| 2.1. Généralités sur l'internationalisation | 11 |
| 2.1.1. Définition de l'internationalisation | 11 |
| 2.1.2. Les raisons de l'internationalisation..... | 12 |
| a- Raisons commerciales | 12 |
| b- Raisons financières..... | 12 |
| c- Raisons externes à l'entreprise | 13 |
| 2.1.3. Les typologies de l'internationalisation | 14 |
| a- La stratégie internationale | 14 |
| b- La stratégie multinationale (multidomestique) | 14 |

| | |
|--|----|
| c- La stratégie globale..... | 14 |
| d- Stratégie transnationale | 15 |
| 2.1.4. Les avantages et les inconvénients de l'internationalisation..... | 15 |
| a- Avantages de l'internationalisation | 15 |
| b- Inconvénients de l'internationalisation | 15 |
| 2.2. La formulation de la stratégie Internationale | 16 |
| 2.2.1. Définition de la stratégie | 18 |
| 2.2.2. Le diagnostic stratégique..... | 18 |
| a- Le diagnostic interne | 18 |
| b- Le diagnostic externe | 18 |
| 2.2.3. L'élaboration des choix stratégiques..... | 19 |
| 2.2.4. Choix entre les différentes stratégies | 20 |
| 2.2.5. Mise en œuvre de la stratégie retenue | 20 |
| Section 3 : Les différents modes d'internationalisation des entreprises..... | 22 |
| 3.1. L'exportation..... | 22 |
| 3.1.1. L'exportation directe | 22 |
| a- Exportation directe sous forme d'une vente directe..... | 22 |
| b- Exportation directe avec un représentant salarié..... | 23 |
| c- Exportation direct avec un agent commissionné | 23 |
| 3.1.2. L'exportation indirecte | 23 |
| 3.1.3. L'exportation concentrée..... | 23 |
| 3.2. Le mode d'internationalisation par système contractuel..... | 24 |
| 3.2.1. Les transferts internationaux de technologies | 24 |
| 3.2.2. La licence internationale | 25 |
| a- La licence brevet..... | 25 |
| b- La licence de marque..... | 26 |
| 3.2.3. La franchise commerciale internationale | 27 |
| a- La franchise de distribution (vente de produit..... | 27 |
| b- La franchise de service | 27 |
| c- La franchise industrielle (fabrication de produit) | 27 |
| 3.3. L'investissement direct étranger (IDE)..... | 28 |
| 3.3.1. Définition IDE selon l'OCDE | 28 |
| 3.3.2. Les formes d'investissement direct étranger..... | 29 |

| | |
|---|----|
| a- Succursale..... | 29 |
| b- Le partenariat..... | 29 |
| c- Filiale..... | 30 |
| d- Le bureau de représentation | 30 |
| e- La joint- venture | 30 |
| f- La sous –traitance | 30 |
| Conclusion du chapitre | 31 |
| Chapitre 2 : La démarche exportation | 32 |
| Introduction du chapitre..... | 33 |
| Section 1 : Généralités sur les exportations..... | 33 |
| 1.1 Définition du processus d’exportation | 33 |
| 1.2 : Objectifs des exportations | 33 |
| 1.3 : Les intervenants dans l’opération d’exportation | 34 |
| 1.4 : Début de l’activité exportatrice | 35 |
| Section 2: la démarche d’exportation | 37 |
| 2.1. Définition d’une stratégie à l’exportation | 37 |
| a. La segmentation stratégique | 37 |
| b. Positionnement concurrentiel | 37 |
| c. L’innovation technologique..... | 37 |
| 2.1.1. L’élaboration d’un plan marketing à l’export | 37 |
| 2.1.1.1 :L’analyse | 38 |
| 2.1.1.2 : La stratégie marketing | 38 |
| 2.1.1.3 : Le marketing mixte..... | 39 |
| 2.1.2. Identification et choix du marché cible | 40 |
| 2.1.3 La sélection des produits | 41 |
| 2.1.3.1 : Tendances des exportations /importations | 41 |
| 2.1.3.2 : Base d’approvisionnement..... | 42 |
| 2.1.3.3 : Capacité de production | 42 |
| 2.1.3.4 : Adaptation du produit | 42 |
| 2.1.3.5 : Disposition de fournitures des services après-vente | 42 |
| 2.1.4. Le choix du réseau de vente | 43 |
| 2.2: Les études de marché..... | 43 |
| 2.2.1 : L’étude documentaire | 43 |

| | |
|---|----|
| 2.2.2: L'étude sur le terrain | 44 |
| 2.3: La prospection de marchés étrangers | 44 |
| 2.3.1 : La prospection épistolaire..... | 45 |
| 2.3.2 : La prospection directe | 45 |
| Section 3 : Différents modes de transport | 46 |
| 3.1: Le transport maritime..... | 46 |
| 3.1.1 : Organisation régionale du transport maritime..... | 46 |
| 3.1.1.1 : Le cadre juridique..... | 46 |
| a. La convention du Bruxelles et le protocole de modification | 46 |
| b. Les règles de Hambourg | 47 |
| c. La convention de Rotterdam..... | 47 |
| 3.1.1.2 : Cadre organisationnel..... | 48 |
| a. La ligne régulière (conférence maritime) | 48 |
| b. Conventionnel (Tramping) | 48 |
| 3.1.2 : Le contrat de transport maritime et la mise en bord..... | 49 |
| 3.1.3: Le document de transport maritime | 49 |
| 3.1.3.1 Le connaissement (Bill of Lading/L)..... | 49 |
| 3.1.3.2 : Le contrat d'affrètement | 50 |
| 3.1.4 : Les types de navires | 50 |
| 3.2: Le transport aérien | 52 |
| 3.2.1: avantages et inconvénients | 52 |
| 3.2.2 : Le document du transport aérien..... | 52 |
| 3.3: Le transport routier | 53 |
| 3.3.1 : Les techniques du transport routier | 53 |
| 3.3.2 : Le contrat de transport routier..... | 53 |
| 3.3.3 : Avantages et inconvénients..... | 54 |
| 3.4: Le transport ferroviaire | 54 |
| 3.4.1 : La convention de Berne | 54 |
| 3.4.2 : Le contrat de transport ferroviaire..... | 55 |
| Conclusion du chapitre | 55 |
| Chapitre 3 : La démarche d'importation..... | 56 |
| Introduction | 57 |
| Section 1 : Généralités sur les importations | 57 |

| | |
|---|----|
| 1.1: Définition | 57 |
| 1.2: Enjeux de l'importation | 58 |
| 1.3: La fonction d'achat (Importation)..... | 59 |
| Section 2 : les procédures d'importation | 61 |
| 2.1: L'organisation du service administratif | 61 |
| 2.1.1: La création du dossier administratif | 61 |
| 2.1.2 : Son contenu | 62 |
| 2.2: La recherche des fournisseurs | 62 |
| 2.2.1 : La localisation des sources d'approvisionnement | 62 |
| 2.2.2 : Les outils de recherches des fournisseurs..... | 63 |
| 2.3: La sélection des fournisseurs | 64 |
| 2.3.1 : Critères de sélection des fournisseurs..... | 64 |
| A .Revue des accords bilatéraux..... | 64 |
| b. Examen du délai de livraison..... | 64 |
| c. Rapport qualité –prix | 65 |
| d. Fiabilité et qualité | 65 |
| 2.3.2 : Rédaction d'une liste restreinte de fournisseurs | 65 |
| 2.3.3 : Choix d'un fournisseur | 66 |
| a. Obtention d'une soumission..... | 66 |
| b. Comparaison des fournisseurs éventuels..... | 66 |
| c. Négociation sur les modalités | 66 |
| 2.4 Formalité d'importation | 66 |
| 1.4.1 : Déclaration préalable à l'importation..... | 67 |
| 2.4.2 : Obtention du certificat d'origine | 68 |
| 2.4.3 : L'inspection des marchandises avant embarquement | 68 |
| a. L'inspection des marchandises | 68 |
| b. Les exemptions possibles | 68 |
| c. Déroulement de l'inspection | 69 |
| 2.4.4 : Obtention des certificats suite aux formalités techniques | 69 |
| a. Formalité sanitaire | 69 |
| b. Formalités phytosanitaires | 69 |
| c. Formalités relatives aux produits animaux | 69 |
| d. Formalités relatives (liées) à l'environnement | 69 |

| | |
|---|-----------|
| 2.4.5 : Domiciliation des paiements des importations | 71 |
| Section 3: risques et garanties liés au transport de marchandise. | 71 |
| 3.1: Les risques liés au mode de paiement..... | 71 |
| 3.2: Les risques liés au transport de marchandises | 71 |
| 3.2.1 : Risque de change..... | 72 |
| 3.2.2 : Risque politique « pays» | 72 |
| 3.2.3 : Risque de non-paiement | 72 |
| 3.2.4 : Risque économique | 72 |
| 3.3. La couverture des différents risques | 73 |
| 3.3.1 : La couverture des risques liés à l'exportation..... | 73 |
| 3.3.2 : La couverture des risques liés au transport de marchandises | 73 |
| a. Les assurances de marchandises par voie routière | 73 |
| b. L'assurance de marchandises transportées par voie ferroviaire..... | 74 |
| c. Les assurances de transport maritime..... | 74 |
| d. Les assurances de transport aérien | 74 |
| 3.3.3 : Types de polices d'assurance et leurs rôles..... | 74 |
| Conclusion du chapitre | 75 |
| CAS pratique | 76 |
| INTRODUCTION | 77 |
| Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil du groupe CEVITAL..... | 77 |
| 1.1: Présentation du complexe CEVITAL | 77 |
| 1.1.1 : Position géographique | 78 |
| 1.2: Les filiales de CEVITAL | 79 |
| 1.2.1. ACTS (Associated Car & Truck Specialist)..... | 79 |
| 1.2.2. CEVICO | 80 |
| 1.2.3. NUMIDIS | 81 |
| 1.2.4. Numilog | 81 |
| 1.2.5. MFG (Mediterranean Float Glass) | 82 |
| 1.2.6. BATICOMPOS | 82 |
| 1.2.7. SAMHA..... | 82 |
| 1.2.8. CEVICAR..... | 83 |
| 1.2.9. COGETP (la Compagnie Générale des Équipements de Travaux Public).... | 83 |
| 1.2.10. CEVIAGRO..... | 84 |

| | |
|---|------------------------------------|
| 1.2.11. NOLIS | 84 |
| 1.3: Organigramme de CEVITAL | 85 |
| 1.3.1: La description des différentes directions..... | 86 |
| 1.4: Objectif | 93 |
| Section 2 : Le processus de vente de l'entreprise CEVITAL à l'international..... | 94 |
| 2.1: les capacités du complexes CEVITAL | 94 |
| 2.1.1: les capacités de production: | 94 |
| a. La raffinerie de sucre | 94 |
| b. Les huiles végétales | 95 |
| c. La margarine | 95 |
| d .Le conditionnement | 95 |
| e. Sucre liquide | 96 |
| f. Boissons | 96 |
| 2.1.2: Capacités de ressources humaines..... | 97 |
| 2.2: Les principaux concurrents de l'entreprise CEVITAL..... | 98 |
| 2.3: L'évolution du chiffre d'affaire de CEVITAL à l'export..... | 99 |
| 2.4: La répartition du volume des exportations par régions..... | 102 |
| Section 03 : étude d'un cas d'exportation de sucre blanc de CEVITAL..... | 104 |
| 3.1: La procédure d'exportation de l'entreprise..... | 104 |
| 3.2: La solution de transport la plus appropriée..... | 107 |
| 3.3: Les incoterms choisis par l'entreprise CEVITAL | 107 |
| 3.4: Les différents modes de paiement utilises | 107 |
| 3.5: Le choix stratégique de CEVITAL..... | 108 |
| 3.6: Présentation d'un exemple d'une opération d'exportation de sucre blanc vers la Turquie..... | 108 |
| 3.6.1 : La négociation et la prise de commande (aspect commerciale de l'exportation) | 109 |
| 3.6.2 : La programmation et préparation de l'expédition (aspect logistique) | 109 |
| 3.7: Les contraintes à l'export de CEVITAL:..... | 114 |
| 3.8: Quelques recommandations | 114 |
| Conclusion du chapitre | 115 |
| Conclusion Générale | Erreur ! Signet non défini. |
| BIBLIOGRAPHIE | |
| ANNEXES | |
| Table des matières | |

Agzul

Deg ass n wass-a, tanezzu tella d afud meqqren deg usnerni n tdamsa n tmurt, tettili-d s umbaddel n sseayat, tibuyard leqdicat-nniđen. Ula d timura bennun-t assayen gar-asant s tnezzut. Acki yugar ufares (production), tikebbaniyin ttarrant lwelha-nsent yer tnezzut n berra i tmurt-nsent, dya s wakka i itteffey ufares yugaren, s usiğğew, ikeččem-d wayen ixuşšen deg tmurt. Akka i keččment yer ssuq agraylan.

Maca, akken ad d-tawi amekkan-is tkebbanit (entreprise) deg unnar agraylan ilaq ad teseu tamuylil tagraylant (internationalle) s tsuddest ifazen (stratégie) d usnerni n urmud-ines (son activité) deg umađal (dans le monde); ad tessexdam tizri (théorie) n zik d tin n tura. Dya akken ad tekcem tkebbanit yer leswaq n usiğew (exportation) ilaq-as umessirew (investissement) ara yeddun d lebyi n tmura, deg-i ara yili umsasa (adaptation) d umsawi n yifuras akked ulemmud (apprentissage) n ulugen ufukkes (normes techniques) ddaw n leenaya n leqwanen i ssexdamen di tmurt anida tebya ad tekcem.

Amaktar (importateur) ilaq ad yettef tamuylil tamatut yef yiswiyen n tkebbanit, ad yer lwelha yer yigezduyen (départements) yesea, ama d win n tnezzut, d win udellel, d win usnerni, d win n ufares ney d win n wallalen...atg. Amaktar ihi, ilaq ad yissin dayen, akken ilaq, amek itteddu uznuzu d tmesyiwt (achat) : ad iwali acu i uħwağen, ad inadi yef yijjajiyen (investisseurs), astag n tewtilin n tmesyiwt (négociation des conditions d'achat) d uzigez (approvisionnement) akked srabes n wallalen d usefrek yuyalen deg tama (stock), amakken dayen ilaq ad xellšen ayen d-yuy deg lawan.

Dya ma nerra yer wayen icudden yer ssker, ad naf Lezzayer zik tella tettay-d ssker acebhan seg berra, armi d-tewed tkebbanit n CEVITAL i tuyal, tessiğiw-it yer berra, imi takebbanit-a tuyal d tamezwarut deg unnar n tnezzut-agi, deg-itettef 60% deg ssuq ayelnaw.

CEVITAL tefka-d afud meqqr i usnerni n temguri (industrie) deg uħric n tgetgella (agroalimentaire) terna tefka tagnitt i Lezzayer ad tesseneqes deg tektert (importation) n zzit d ssker akked lmargarin, am akken tessuli aswir adamsan n tmurt deg urmud-agi (activité). Xas akka CEVITAL ur tetfif ara amekkan meqqren deg umađal, meena tessawed deg useggas n 2016, tessagew yer berra 24 imelyařen n ddinar, mazal azwil n tisri-ines (chiffre d'affaires) yettali seg useggas yer wayed.

Introduction Générale

Cas pratique

**Etude d'une opération
d'exportation
de sucre blanc par
l'entreprise**

CEVITAL- COMPLEXE

AGROALIMENTAIRE

Chapitre 3

La démarche d'importation

Chapitre 2

La démarche d'exportation

Chapitre 1

L'internationalisation des entreprises!

Approche théorique

Annexes

Bibliographie