



**OFPPT**

ROYAUME DU MAROC

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل  
Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail  
DIRECTION RECHERCHE ET INGENIERIE DE FORMATION

**Module N° 21 :  
Stratégie Commerciale internationale**

**Secteur : Tertiaire**

**Spécialité : Commerce**

**Niveau : Technicien Spécialisé**

## PORTAIL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE AU MAROC

Télécharger tous les modules de toutes les filières de l'OFPPT sur le site dédié à la formation professionnelle au Maroc : [www.marocetude.com](http://www.marocetude.com)

Pour cela visiter notre site [www.marocetude.com](http://www.marocetude.com) et choisissez la rubrique :

[MODULES ISTA](#)



The screenshot shows the website interface for Maroc Etude.Com. At the top, a navigation bar contains the following menu items: HOME, LIVRES, **MODULES ISTA**, ANNUAIRE ECOLES, DOCTORAT, LETTRE DE MOTIVATION, NOUS CONTACTER, and SE CONNECTER. Below the navigation bar is the website logo 'Maroc Etude.Com' and the tagline 'Connaissance - Métier - Technique'. A search bar is located on the right side of the header. The main content area features a central advertisement for MacKeeper with a '-20%' discount and a coupon code. To the left of the main content is a sidebar with a login form and a list of links including 'Annonces Google', 'Emploi Maroc', 'Jeux Télécharger Gratuit', and 'Jeux PC En Ligne'. To the right is another sidebar with links for 'Jeu De Jeux', 'Jeux Sur Internet', 'Ecole Ingénieur', and 'Dépanner et configurer votre réseau à domicile'. A blue arrow points to the 'MODULES ISTA' menu item in the top navigation bar.

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Chapitre I : LE DIAGNOSTIC EXPORT</b> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
I) Le diagnostic interne .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
1) La fonction de production .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
2) La fonction financière .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3) La fonction Ressource humaine .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
4) La fonction marketing .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
5) Fonction logistique .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
6) L'expérience internationale .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
II) Le diagnostic externe « Etudes des marchés étrangers » .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
1) Définition .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
2) Les Spécifiques et difficultés des Etudes de Marché International .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3) Les critères de sélection des marchés étrangers ..	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
4) Les outils de sélection des marchés étrangers .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
5) Les Sources d'information .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Chapitre II: LE MARKETING MIX INTERNATIONAL.</b> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
I) Politique de produit international .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
1) La question de Standardisation/ Adaptation .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
2) Le cycle de vie international de produit : .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
II) Politique du prix international .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
1) La question de standardisation/adaptation : .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
2) La tarification internationale : .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
III) Politique de distribution internationale .....	26
1) Les spécificités de la communication internationale .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
2) La question de standardisation/adaptation de la communication internationale .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

- 3) La question de centralisation/décentralisation ... **Erreur ! Signet non défini.**  
4) la politique mix de la communication internationale ..... **Erreur ! Signet non défini.**

### **Chapitre III: LES STRATEGIES COMMERCIALES A L'ETRANGER**

..... **Erreur ! Signet non défini.**

I) La vente avec maîtrise complète de commercialisation ..... **Erreur ! Signet non défini.**

- 1) La Vente directe : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2) Le Représentant salarié..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 3) Agent commissionné : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 4) la succursale : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 5) la filiale : ..... **Erreur ! Signet non défini.**

II) La vente en coopération ou Exportation concertée ..... **Erreur ! Signet non défini.**

- 1) Groupement d'exportateurs : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2) Piggy-back : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 3) La Franchise : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 4) Joint-venture ou la filiale commune : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 5) Licence : ..... **Erreur ! Signet non défini.**

III)- La vente à des intermédiaires ou l'exportation sous-traitée.... **Erreur ! Signet non défini.**

- 1) Société de commerce international : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2) Société de gestion export : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 3) Bureau d'achat : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 4) Importateur : ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 5) Concessionnaire : ..... **Erreur ! Signet non défini.**

IV) Les facteurs de choix d'une stratégie de commercialisation: .. **Erreur ! Signet non défini.**

- 1) Facteurs liés à l'entreprise : ..... **Erreur ! Signet non défini.**

- 2) Facteurs liés aux produits :..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 3) Facteurs liés aux marchés :..... **Erreur ! Signet non défini.**
- VI) Animation du réseau de vente :..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 1) Techniques d'animation :..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2) Spécificités de l'animation du réseau de vente à l'étranger :.....**Erreur ! Signet non défini.**

**Exercices et travaux pratiques** ..... **Erreur ! Signet non défini.**

<b>MODULE 21</b>	<b>STRATEGIE COMMERCIALE INTERNATIONALE</b>
------------------	---

**Durée : 105 heures dont 60 % de théorie**

**OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU  
DE COMPORTEMENT**

**COMPORTEMENT ATTENDU**

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit être capable de **participer à l'élaboration et à la mise en place d'une stratégie commerciale à l'international** Selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent.

**CONDITIONS D'EVALUATION**

- Individuellement ou en groupe ;
- A partir des études de cas traitant la stratégie commerciale internationale
- A partir des recherches et des exposés
- A partir de cas d'entreprises marocaines ou similaires ;

**CRITERES GENERAUX**

- Cohérence de l'analyse et de la synthèse
- Respect de la démarche d'analyse et des étapes d'élaboration de la stratégie commerciale internationale
- Communication écrite et verbale.
- Exactitude des calculs.

<b>PRECISIONS SUR COMPORTEMENT ATTENDU</b>	<b>CRITERES PARTICULIERES PERFORMANCE (suite)</b>
<p><b>A. Mener un diagnostic Interne</b></p> <p><b>B. Mener un diagnostic Externe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des principales fonctions de l'entreprise</li> <li>• Repérage des forces et faiblesses de chaque fonction en matière d'exportation et de pénétration des marchés étrangers;</li> <li>• Etude et Prospection des marchés étrangers;</li> <li>• Enumération des opportunités et menaces offertes par les marchés étrangers;</li> <li>• Utilisation des outils de sélection des marchés étrangers.</li> </ul>

<b>PRECISIONS SUR COMPORTEMENT ATTENDU</b>	<b>CRITERES PARTICULIERES PERFORMANCE (suite)</b>
<p><b>C. Etablir une stratégie internationale à l'étranger « Marketing Mix à l'International »</b></p> <p><b>D. Identifier les stratégies commerciales à l'étranger</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Politique de produit international</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Question de standardisation/ Adaptation</li> <li>➤ Cycle de vie international de produit</li> </ul> </li> <li>• <u>Politique de prix international</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Question de standardisation/ Adaptation</li> <li>➤ Tarification International</li> </ul> </li> <li>• <u>Politique de distribution internationale</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Question de standardisation/ Adaptation</li> <li>➤ Question de Centralisation/ Décentralisation</li> </ul> </li> <li>• <u>Politique de Communication internationale</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Spécificités de la communication internationale</li> <li>➤ Mix de Communication Internationale</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>vente en maîtrise complète</u></li> <li>➤ Vente directe</li> <li>➤ Représentant salarié</li> <li>➤ Agent commissionné</li> <li>➤ Succursale</li> <li>➤ Filiale commerciale</li>   <li>• <u>vente en coopération :</u></li> <li>➤ Groupements d'exportateurs</li> <li>➤ Portage</li> <li>➤ Franchise</li> <li>➤ Joint Venture</li> <li>➤ Licence</li>   <li>• <u>vente par intermédiaires</u></li> <li>➤ Sociétés de commerce international</li> <li>➤ Société de gestion export</li> <li>➤ Bureau d'achat</li> <li>➤ Importateur</li> <li>➤ Concessionnaire</li>   <li>• <u>Facteurs liés à l'Entreprise</u></li> </ul>
<p><b>E. connaître les facteurs de choix d'une stratégie commerciale à l'étranger</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Facteurs liés au produit</u></li> <li>• <u>Facteurs liés au marché</u></li> </ul>
<p><b>F. Animer un réseau de vente à l'étranger</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Techniques d'animation :</u></li> <li>➤ Formation</li> <li>➤ Motivation</li> <li>➤ Information</li> <li>➤ Assistance à la force de vente</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Spécificités de l'animation du réseau de vente à l'étranger</u></li></ul>
--	--

**Commerce**

**Module 21**



**OBJECTIFS**  
**OPERATIONNELS DE SECOND NIVEAU**

LE STAGIAIRE DOIT MAÎTRISER LES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-PERCEVOIR OU SAVOIR ÊTRE JUGES PREALABLE AUX APPENTISSAGES DIRECTEMENT REQUIS POUR L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF DE PREMIER NIVEAU, TELS QUE :

**Avant d'apprendre à mener le diagnostic interne « Etape A », le stagiaire doit :**

1. Définir le diagnostic interne.
2. Définir les forces et faiblesses de l'entreprise.
3. Connaître l'organisation et la structure de l'entreprise.
4. Expliquer le rôle de chaque fonction.

**Avant d'apprendre à mener le diagnostic externe « Etape B », le stagiaire doit :**

1. Définir le diagnostic externe.
2. Définir l'environnement, ses opportunités et ses menaces.
3. définir le marché domestique / marché international
4. connaître les spécificités de l'étude des marchés étrangers
5. Avoir des connaissances sur la mondialisation, la libéralisation, la déréglementation..... ;
6. Avoir des connaissances sur les principaux accords régionaux.

**Avant d'apprendre à établir une stratégie internationale « Etape C », le stagiaire doit :**

1. Définir la stratégie / la stratégie internationale.
2. Préciser le rôle de la stratégie et du marketing pour l'entreprise.
3. Définir le marché domestique / marché international.
4. Expliquer les composantes du marketing Mix domestique/ marketing Mix international
5. Connaître les stades de développement international de l'entreprise.

**Avant d'apprendre à identifier les stratégies commerciales internationale «Etape D », le stagiaire doit connaître les différents types de:**

1. Circuits de distribution.
2. Documents commerciaux.
3. Contrat.
4. Conventions internationales
5. Régimes douaniers
6. Incoterms

**Avant d'apprendre à choisir une stratégie internationale «Etape E », le stagiaire doit :**

1. Déterminer les facteurs de contingence.
2. Connaître les contraintes réglementaires.
3. Connaître les caractéristiques de l'entreprise, du produit et du marché

**Avant d'apprendre à animer un réseau de vente à l'étranger «Etape F », le stagiaire doit :**

1. Définir la vente, réseau de vente, animation de vente.
2. Situer la fonction vente dans l'entreprise
3. Faire la différence entre le marketing et la vente
4. Connaître les techniques de vente et de négociation.
5. Déterminer les étapes de la vente
6. Comprendre la gestion administrative des ventes.
7. Maîtriser le management de la relation client et de la force de vente
8. connaître la gestion des ressources humaines

## Introduction générale

Au cours de ces dernières années, l'économie mondiale a connu d'importants changements. Ces changements ont transformé un commerce purement national en un commerce mondial, c'est – à- dire un commerce dans lequel le marché représente tout le monde.

L'évolution du commerce international depuis la deuxième guerre mondiale a favorisé l'émergence de multiples mutations qui ont créés les conditions du développement de la stratégie internationale. Ces mutations sont relatives essentiellement à :

- L'accroissance des échanges internationaux entre pays et entreprises ;
- La libéralisation de l'économie internationale ;
- La création des institutions internationales favorisant les échanges commerciaux internationaux (OMC, GATT, CCI, FMI, BM ...) ;
- La création des marchés régionaux (les zones de libre –échange, les marchés communs...)
- Le développement des entreprises multinationales et transnationales ;
- Le développement de la logistique et l'information.

En conséquence, les entreprises Marocaines, pour faire face à ces changements, doivent non plus se contenter de vivre en circuit fermé. Elles doivent dorénavant prendre en compte la dimension régionale et mondiale des échanges..

L'adhésion du Maroc au GATT en 1987, la signature à Marrakech en 1994 de l'acte finale instituant l'OMC ainsi que la conclusion de quatre accords portant création des zones de libre échange « avec L'Union Européenne, Les Pays Arabes, les Etats-Unis, la Turquie.... » sont autant d'événements majeurs qui ne manqueront pas de modifier complètement au paysage des relations économiques internationales de notre pays.

En effet, les entreprises Marocaines se sont engagé depuis quelques années dans un large processus de libéralisation et d'ouverture sur l'extérieur.

Après avoir vécu pendant longtemps dans un système cloisonné, fortement administré, contesté par des réglementions disparates et abondantes, des contingentements et des barrières tarifaires et non tarifaires, notre commerce extérieure s'est lancé dans un large processus de libéralisation, de modernisation et d'ouverture sur l'international.

Ces réformes portent notamment sur la simplification des procédures de commerce international, la réduction des droits de douanes, la normalisation des procédures douanières, la réforme du système fiscal, financier et commercial, la refonte radicale de la réglementation des changes, la création des institutions apportant un appui pour la pénétration des marchés étranger « Centre Marocain de promotion des Exportations CMPE, Conseil National du Commerce Extérieur CNCE, société Marocaine d'assurance à l'Exportation SMAEX ... »

Bref, tout a été aménagé pour inciter l'entreprise marocaine à accéder à une dimension internationale.

L'internationalisation est un terme général utilisé pour décrire toute activité non domestique d'une entreprise. Ce terme recouvre des réalités différentes. Ainsi, on peut distinguer quatre stades de développement liés à l'ouverture internationale identifiés par un pourcentage de chiffre d'affaires réalisés à l'étranger :

- L'ouverture sporadique « Moins de 5 % à l'export »
- Le courant régulier d'affaires « de 25 % à 33 % »
- La multinationale « autour de 50 % »
- La société de type mondiale « plus de 80 % »

L'ouverture sporadique expose l'entreprise à un apprentissage des opérations de logistique export, de modes de paiement internationaux, de découvertes des intermédiaires. L'activité internationale est très marginale et l'entreprise ne fait que répondre à des commandes isolées..

Le courant régulier d'affaires implique l'entreprise dans des décisions de suivi commercial et de prospection. Cette phase se caractérise par :

- Un élargissement des marchés avec lesquels l'entreprise commence à traiter.
- Une augmentation du nombre de clients nouveaux par marché
- Une accélération de la fréquence de réachat des clients fidélisé.

La phase d'internationalisation ou de multinationalisation «Une multinationale est une entreprise qui possède deux établissements distincts à l'étranger avec une personnalité juridique » implique un développement intensif à l'étranger grâce à des succursales ou des filiales implantés à l'étranger. L'internationalisation impose le recours à des méthodes

d'estimation de risque politique, économique, financier, commercial...Elle doit donc apprendre à définir le champ d'action du marketing international au niveau stratégique. L'élaboration d'un plan marketing international, dont la stratégie commerciale internationale constitue une de ses composantes, devient un outil indispensable.

La mondialisation des activités de l'entreprise est le stade ultime de l'ouverture internationale. Cette quatrième étape correspond à des multinationales qui sont leader mondial dans leur métier. Leur marché local ne représente qu'une faible partie de ses activités commerciales et industrielles.

Ainsi, les entreprises visant à arriver à ces stades de développement, doivent mettre en place stratégie internationale.

La stratégie internationale peut se définir à travers une démarche en deux étapes qui consiste à :

- Prévoir l'évolution des marchés, des technologies et des positions concurrentielles ;
- En déduire les options stratégiques articulés autour du produit, du prix, de la **distribution** et de communication.

L'objectif de ce module est de traiter l'une de ces options stratégiques à savoir la stratégie de la distribution ou de la commercialisation internationale. « Mais cela n'empêche pas de voir brièvement les autres options »

**La stratégie commerciale internationale se définit comme l'exécution au moins d'une des tâches de la stratégie commerciale domestique au-delà des frontières nationales.**

Elle vise à réaliser les objectifs suivants :

- Appréhender l'environnement socio-culturel, politique, économique, démographique, spécifique à chaque pays
- conserver et développer la place de l'entreprise sur les marchés étrangers.
- Repérer et prospecter de nouveaux marchés,
- Identifier et valider de nouveaux concepts, de nouveaux produits susceptibles de trouver de larges débouchés sur le marché mondial.

---

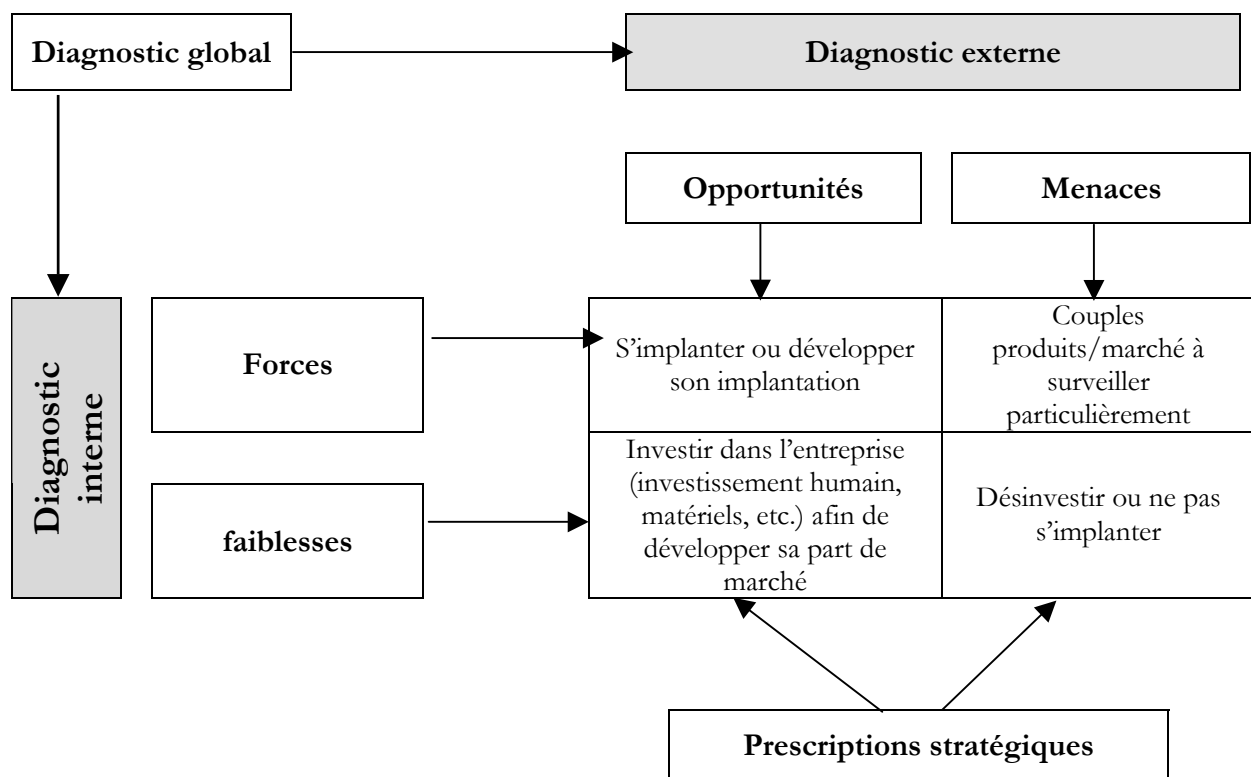
# Chapitre I

## Le diagnostic Export

---

Avant d'aborder un marché étranger, comme avant de prendre toute décision importante concernant l'export, l'entreprise doit s'assurer que les conditions de la réussite sont réunies de façon durable. Pour être réaliste, un diagnostic export ne peut être réalisé qu'en fonction d'objectifs précis de pénétration d'un marché étranger défini (**Diagnostic externe**) et en tenant compte des moyens dont dispose l'entreprise (**Diagnostic interne**). La confrontation du diagnostic interne et externe permet de planifier le développement International de l'entreprise.

Cette analyse plus connue sous le la formulation Anglo-saxon SWOT ( Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) débouche sur des prescriptions stratégiques.



Ainsi, le choix d'une stratégie internationale, dont la stratégie commerciale internationale est l'une de ses composantes la plus importante, est précédé d'une phase de diagnostic, diagnostic interne mettant en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise, et diagnostic externe concernant les marchés étrangers.

## **I) Le diagnostic interne**

Le diagnostic interne consiste en l'évaluation des grandes fonctions de l'entreprise en termes de ses forces et de ses faiblesses.

### **1) La fonction de production**

Disposer d'une capacité de production excédentaire est une condition évidente de l'exportation. C'est même souvent un facteur stimulant de la démarche exportatrice de l'entreprise. Mais ce n'est pas une condition suffisante.

L'exportateur doit être à même de :

- Produire en quantités suffisantes et sur une longue période. L'exportation de surplus occasionnel n'est pas une politique. Des investissements peuvent être nécessaires pour atteindre ce niveau de capacité de production, d'autant plus si le marché visé a un fort potentiel de développement.
- Fabriquer un produit adapté : mettre le produit en conformité avec les normes en vigueur ou avec les exigences commerciales des marchés étrangers suppose une flexibilité de l'appareil de production et impose souvent des coûts supplémentaires.
- Produire dans des conditions de livraisons compatibles avec les exigences du marché : la capacité de stocker et de financer les stocks est un élément du diagnostic.

### **2) La fonction financière**

L'exportation affecte la capacité financière de l'entreprise à trois niveaux.

- L'investissement : investissements dans l'outil de production, investissements commerciaux, investissements dans les réseaux de distribution à l'étranger.
- Le besoin en fonds de roulement : l'exportation nécessite une augmentation des stocks, un alourdissement des crédits clients du fait des délais de crédits et de règlements plus longs.
- Le risque financier : risque de non-paiement, risque de change.

### **3) La fonction Ressource humaine**

La réalisation de l'exportation comprend des tâches très nombreuses et variées « négociation commerciale, traitement et règlement des commandes ». Les mener à bien suppose l'existence d'un personnel formé et compétent, d'un service ou département international chargé de ces



opérations. L'existence ou non de ces unités dépend du degré d'ouverture de l'entreprise sur l'étranger. Ainsi, on peut distinguer les cas suivants :

- **L'absence d'une structure export** : Si l'activité export est considérée comme un complément au marché domestique, aucune structure export spécifique ne sera créée. C'est souvent le cas des PME/PMI qui sont soucieuses d'obtenir une rentabilité immédiate de l'activité commerciale et qui négligent les aspects relatifs aux choix et modes de développement international.

Dans ce cas, le « propriétaire dirigeant » de l'entreprise réalise lui-même les fonctions commerciales et marketing liées à l'ouverture internationale de son entreprise :

- Il engage et entretient les contacts clients ;
- Il assure les actions de prospection ;
- Il choisit les intermédiaires commerciaux et leur accorde des exclusivités ;
- Il définit les nouveaux marchés à conquérir.

Son rôle consiste à faire à la fois du marketing opérationnel et stratégique. Cependant, lorsque l'entreprise développe de façon importante son chiffre d'affaires à l'étranger, elle doit mettre en place en même temps une structure export.

- **La cellule export** est, en général, composée de deux à trois personnes qui ont pour charge principale de gérer les liasses export et le suivi administratif des commandes. Les aspects stratégiques sont, lorsqu'ils existent, réservés à la direction générale ou au PDG de l'entreprise. Les outils de marketing international ne sont en général pas utilisés.

- **Le service export** se compose généralement de 3 à 8/10 salariés. Le service export se compose d'un ou plusieurs responsables de zones. Anciennement cantonnés aux aspects administratifs de l'exportation, les responsables de ce service sont de plus en plus des acteurs commerciaux. Ils gèrent un territoire composé de plusieurs marchés, supervisent les réseaux commerciaux et établissent de plus en plus des liens étroits avec les principaux clients. Leur démarche marketing est opérationnelle, ce qui les conduit à voyager, prospecter et observer l'action concurrentielle ainsi que les mutations des marchés dont ils ont la charge.

- **Le département export** peut avoir d'autres dénominations comme département international ou direction internationale des marchés étrangers. La création de ce département s'impose lorsque l'entreprise réalise un chiffre d'affaires important à l'étranger

#### **4) La fonction marketing**

La maîtrise du marché de base de l'entreprise doit être analysée au travers de :

- La position de l'entreprise sur le marché national et étranger.
- -Sa politique en matière du marketing Mix international « La problématique de standardisation ou d'adaptation de sa politique de produits, de prix, de distribution et de communication. »

#### **5) Fonction logistique**

La logistique rassemble toutes les activités mise en oeuvre pour gérer de façon rentable les flux de produits et de marchandises depuis leur point d'origine jusqu'à leur lieu d'utilisation.

Il s'agit d'évaluer la capacité de l'entreprise de faire acheminer ses produits sur les marchés étrangers.

#### **6) L'expérience internationale**

L'analyse de l'expérience internationale acquise par l'entreprise permet de mettre en évidence des résultats concernant :

- Les marchés d'exportation : pays abordés, parts de marché, concurrents, catégories d'acheteurs.
- les produits exportés : produits adaptés, productions spécifiques, protection des produits et des marques.
- l'adaptation de l'outil de production : capacité, coûts, délais,
- les facteurs financiers : part des exportations dans le bénéfice, rentabilité des opérations export,
- l'organisation et le coût du service export,
- les erreurs commises et les enseignements à en tirer.

Le tableau suivant met en évidence un certain nombre de questions types relatives à chaque fonction :

Fonctions	Questions types
Production	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'entreprise dispose-t-elle d'une capacité de production disponible ?</li> <li>➤ L'entreprise peut-t-elle adaptée ses produits aux spécificités des marchés étrangers ?</li> </ul>
Financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'entreprise a-t-elle les moyens de financer des actions commerciales et techniques à l'étranger ?</li> <li>➤ A-t-elle une trésorerie permettant de supporter des stocks supplémentaires et des allongements des délais de paiement ?</li> </ul>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quel est le niveau de formation et d'expérience du personnel ?</li> <li>➤ Existe-t-il un service export ?</li> <li>➤ Comment sont assurées les tâches administratives de suivi de l'exportation ?</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quel est le taux de croissance du marché étranger ? de l'entreprise ? des concurrents ?</li> <li>➤ Quelle est la part de marché de l'entreprise ? des concurrents ?</li> <li>➤ L'entreprise a-t-elle une réputation de qualité ? de professionnalisme ?</li> <li>➤ Quels sont les réseaux de distribution utilisés ?</li> <li>➤ Quels sont les outils d'animation et de stimulation du réseau utilisés ?</li> <li>➤ Comment l'entreprise contrôle-t-elle les intermédiaires et les commerciaux ?</li> <li>➤ L'entreprise participe-t-elle à des foires et manifestations à l'étranger ?</li> <li>➤ L'entreprise a-t-elle un plan de communication et de promotion ?</li> </ul>
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'entreprise peut-elle réaliser les formalités administratives à l'exportation ?</li> <li>➤ L'entreprise fait-elle appel à la sous-traitance pour l'emballage, le stockage ? le transport ?</li> </ul>

## **II) Le diagnostic externe« Etudes des marchés étrangers »**

### **1) Définition**

Les forces et faiblesses de l'entreprise ayant été identifiées, il convient de les affronter aux opportunités « évolutions de l'environnement favorables à l'entreprise » et menaces « évolutions dangereuses » qu'offre l'environnement des pays étrangers.

Les principales démarches utilisées par les entreprises pour explorer et sélectionner les marchés sont :

- L'analyse systématique des marchés extérieurs.
- La démarche pas à pas ou en cercles concentriques,

Dans le premier cas, l'entreprise raisonne en termes systématiques des marchés extérieurs, ce qui représente presque 200 marchés géographiques. Il s'agit d'une démarche exhaustive, mais longue et coûteuse.

Dans le deuxième cas, l'entreprise raisonne en termes de proximités géographique, psychologiques, linguistiques, culturelles, politico-économiques..... Cette présélection ou pré étude de marché aura pour but de faire apparaître de groupe de pays, classés par priorité de prospection.

### **2) Les Spécifiques et difficultés des Etudes de Marché International**

Les difficultés rencontrées lors de l'étude de marché sont :

- Le champ d'investigation puisqu'elle porte sur plusieurs pays, (il existe plus de 200 pays potentiels, ce qui implique d'analyser un volume très important d'informations, cependant de nombreuses entreprises ont des préférences, qui correctement ou incorrectement, réduisent considérablement les pays de destination possible. Par exemple les Entreprises Marocaines ont une préférence pour les pays Européens)
- L'absence ou manque d'information fiable, cette situation est fréquente dans la plus part des pays en voie de développement ;
- Le comportement des personnes interrogées vis-à-vis de l'enquêteur.

### **3) Les critères de sélection des marchés étrangers**

Pour une entreprise, la décision d'exporter ses produits ou de s'implanter à l'étranger dans un ou plusieurs pays se base, en principe, sur l'étude des opportunités et des menaces que offrent ces pays .Il s'agit de mener un diagnostic au niveau Macro et Microenvironnement.

Le tableau suivant illustre les différents éléments du diagnostic permettant d'apprécier les opportunités et les menaces de l'environnement d'un pays.

### Le Macro environnement

<b>Environnement Socio-démographique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il s'agit de La pyramide des âges, taux de natalité et de mortalité, sexe, revenu, taille du foyer.</li> </ul>
<b>Environnement socioculturel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La culture s'avère particulièrement importante pour l'entreprise exportatrice. Celle-ci devra étudier les valeurs, les croyances, les coutumes, les styles de vie des consommateurs d'un pays et ses conséquences d'un point de vue marketing. A cet égard l'adaptation du marketing ou sa standardisation est un enjeu stratégique majeur.</li> </ul>
<b>Environnement juridico-politique « institutionnel »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il s'agit de la valeur du régime politique et sa stabilité, du Cadre législatif et réglementaire tels que la législation douanière et fiscale « droit de douane, Contingentements, taxes,...), la législation du travail « grève, manifestation... » les règlements sanitaires et hygiènes, le code des investissements.</li> </ul>
<b>Environnement économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'appréciation de la situation économique d'un pays peut se faire en se basant par exemple sur les critères suivants :</li> <li>➤ taux de croissance , Produit National Brut « PNB » le revenu par tête, taux de chômage, la situation monétaire, la balance commerciale et de paiement, l'endettement extérieur.</li> <li>➤ Taille du marché (Production +Importation- Exportation : P+ M- X).</li> <li>➤ Infrastructure (réseaux routiers, ferroviars, portiers et aériens...).</li> </ul>
<b>Environnement technologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Etat et évolutions des connaissances scientifiques, Recherches et développement, l'innovation</li> </ul>
<b>Environnement international</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il s'agit d'apprécier le degré d'ouverture du pays sur les phénomènes de la Mondialisation, globalisation, libéralisation, libre échange....</li> </ul>

### **Le micro environnement**

Le micro environnement recouvre les acteurs avec lesquels l'entreprise se trouve en contact direct. Les principaux acteurs de ce micro sont :

Clients	➤ Identifier leurs besoins, leurs motivations, leur nombre, leurs forces et leur pouvoir, leur goût, leur habitude, leurs préférences...
concurrents	➤ Identifier les concurrents directs qui produisent des biens similaires, les concurrents indirects qui produisent des produits de substitution, leur part de marché, leur position concurrentielle ➤ Apprécier leur force et leur faiblesse. ➤ Déterminer les barrières à l'entrée et à la sortie du marché ➤ Evaluer Leurs moyens
fournisseurs	➤ Déterminer leur nombre, leur taille et leur pouvoir.

#### **4) Les outils de sélection des marchés étrangers**

Le classement et le choix des pays peut s'effectuer en utilisant une de ces outils : la matrice de sélection et l'analyse BERI (Business Environment Risk information)

##### **a) La matrice de sélection**

La matrice de sélection est un tableau récapitulatif permettant de comparer la situation des différents marchés au regard des critères retenus.

En colonnes sont indiqués les pays étudiés et en lignes les critères de comparaison retenue. Chaque critère fait l'objet d'une notation de 0 à 4 allant de la situation la plus défavorable à la situation la plus favorable. Une hiérarchie des critères peut être mise en œuvre en pondérant les notes obtenues (par exemple, les critères d'accessibilité du marché peuvent être coefficientés par rapport au critère de risque de paiement dans le cas d'une entreprise qui souhaite se faire payer par un crédit documentaire).

La notation de critères qualitatifs, tels les "facteurs socioprofessionnels" est délicate car soumise à des appréciations personnelles.

Les pays sont classés en fonction de la note qu'ils sont obtenus. Le nombre de pays qui feront partie du groupe des pays à prospecter en priorité dépend des ressources de l'entreprise.

Exemple de tableau de sélection des marchés.

<b>Critères</b>	<b>Pondération</b>	<b>Pays A</b>	<b>Pays B</b>	<b>Pays C</b>	<b>Pays D</b>	<b>Pays E</b>
<b>L'ACCESSIBILITE DU MARCHE</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facteurs physiques</li> <li>▪ Facteurs socioculturels</li> <li>▪ Factures économique- politiques</li> </ul>						
<b>LA POTENTIALITE DU MARCHE</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La demande               <ul style="list-style-type: none"> <li>-demande actuelle</li> <li>-demande potentielle</li> </ul> </li> <li>▪ L'ouverture internationale du marché               <ul style="list-style-type: none"> <li>-importations mondiales par pays</li> <li>-part des produits Marocains dans les importations du pays</li> </ul> </li> </ul>						
<b>LE RISQUE PAYS</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sécurité des transactions :               <ul style="list-style-type: none"> <li>-problème de financement</li> <li>-retards de paiement</li> </ul> </li> <li>▪ Sécurité des investissements :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- risques de confiscation, nationalisation, ingérence dans la gestion</li> </ul> </li> </ul>						
<b>Totaux</b>						

### **b) Analyse BERI (Business Environment Risk information)**

Le professeur F T Haner du Collège of Business and Economics University of Delaware aux USA, a déterminé 15 critères différents auxquels il attribue un nombre de points allant de 0 "non acceptable" jusqu'à 4 " extrêmeement favorable". Les différentes rubriques n'ont pas la même importance, elles font l'objet d'une pondération allant de 0,5 jusqu'à 3.

Cette grille d'analyse est un précieux outil d'investigation, lorsque l'entreprise envisage une implantation durable, ou un investissement financier sur un moyen ou long terme. Elle fait apparaître, par comparaison, le pays le mieux côté lorsqu'il y a hésitation entre plusieurs pays.

Il détermine le potentiel de vente sur différents pays.

Critères	Pays A			Pays B		
	Nombre de Points	Pondération	Appréciation Globale	Nombre de Points	Pondération	Appréciation Globale
1.- Stabilité politique		3				
2- Attitude autorités à L'égard des investissements et Transferts de bénéfiques		1.5				
3-Tendance aux nationalisations		1.5				
4-Inflation		1.5				
5-Croissance économique		2.5				
6-cout de main d'œuvre et productive		2				
7-Balance des paiements		1.5				
8- convertibilité de la monnaie		2.5				
9-Tracasseries administratives		1				
10-Respect des conventions		1.5				
11-qualité des prestations		0.5				
12-valeur du management		1				
13-communications		1				
14-crédits à court terme		2				
15-crédits à long terme		2				
<b>Appréciation Totale</b>						



**0** : Non Acceptable

**1**: Défavorable

**2** : Peu Favorable

**3** : Assez Favorable

**4** : Très Favorable

En attribuant la note 4 à chacun des 15 critères, on obtient, compte tenu de la pondération, la note globale de 100 points reflétant le climat d'investissement idéal.

Ainsi, Le pays qui présente un climat d'investissement favorable est celui qui s'approche de 100 ou qui a une appréciation totale la plus élevée par rapport aux autres pays.

### **5)Les Sources d'information**

Les principales sources d'informations sont :

<b>Sources d'information domestiques</b>	<b>Sources d'informations étrangères</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Ministère de commerce extérieur ;</li><li>* Chambre de commerce et d'industrie ;</li><li>* Chambre de commerce étranger ;</li><li>* Banque de données ;</li><li>* Banque d'affaires.</li><li>* Fédération et syndicats professionnels ;</li><li>* Presse économique spécialisé ;</li><li>* Cabinet du conseil de commerce international ;</li><li>* Transitaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Institutions internationales (FMI, OCDE, BM, CCI, OMC,..) ;</li><li>* Organismes nationaux des pays étrangers ;</li><li>* Ministère du commerce extérieur, chambre de commerce, les organismes patronaux ;</li><li>* Statistique douanière par branche, par produit...</li></ul>

## Exercice d'Application

### ÉNONCÉ

L'entreprise Mobagro fabrique du matériel destiné aux industries agro-alimentaires et plus particulièrement des machines destinées au traitement du sésame et des amandes. L'exportation représente 33 % de son chiffre d'affaires. Elle est présente dans l'ensemble de l'union européenne et de l'Amérique du nord, elle envisage une expansion en Amérique latine.

Après avoir recueilli quelques informations sur l'Argentine, le Chili, le Brésil et le Venezuela, le directeur commercial export vous demande de préciser le(s) marché(s) susceptible d'être retenu(s).

### Indicateurs économiques

	Argentine	Chili	Vénézuéla	Brésil
<b>Inflation</b>	0,5 %	3,5 %	12 %	5 %
<b>Déficit</b>	3,5 % du PIB	0,8 % du	0,6 % du PIB	7 % du PIB
<b>Croissance</b>	0 %	5 %	2,6 %	4,5 %
<b>Population</b>	37 millions	5 millions	24 millions	168 millions
<b>Commerce</b>	Excédentaire	Excédentair	Excédentaire	Equilibré
<b>Ressources</b>	Produits agricoles et	Cuivre,	Pétrole	Agriculture, pétrole
<b>PIB\habitant</b>	7560 USD	4630 USD	3680 USD	4350 USD
<b>Exportation\PIB</b>	10 %	29%	22%	7 %
<b>Politique économique</b>	Libérale	Ultra libérale		réformes structurelles
<b>Droits douane</b>	De 9 % à 20 % droit	8 %	Pas plus de 20 %	Droit moyen : 14
<b>Barrières non</b>	En principe éliminées	éliminées	Importantes formalités	Formalités

## Solution

### Matrice de sélection

	Argentine	Chili	Vénézuela	Brésil
<b>Accessibilité</b>				
- Physique	3	2	3	2
- Tarifaire	3	5	2	2
- Non tarifaire	4	5	2	2
- Socio-culturelle	3	4	3	2
<b>Potentialité</b>				
- Importance du marché	5	5	3	5
- Evolution	3	5	4	4
- Ouverture	4	4	3	4
<b>Sécurité</b>	2	4	2	3
<b>Totale</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>24</b>

Les chiffres traduisent une appréciation des données économiques de base : ainsi les notes pour le critère " sécurité" synthétisent les informations relatives aux déficits intérieur et extérieur, à la politique économique en cours et à ses conséquences sociales éventuelles pouvant mettre en difficulté les gouvernements et modifier le cours de ces politiques.

Les indicateurs économiques chiliens sont extrêmement positifs, d'autant que le Chili a été épargné par l'onde de choc de la dévaluation mexicaine en 1995. Mais le pays reste dépendant des matières premières. Pays très ouvert, il est aussi très concurrentiel. Le marché chilien est étroit. En revanche la présence au Chili permet de vendre dans la zone du Mercosur mais aussi en Bolivie et au Pérou.

La situation économique argentine s'améliore progressivement depuis en 1991, sa structure économique s'est profondément modifiée (processus de privatisation). Depuis l'Argentine, on peut approcher tous les pays voisins.

Le Brésil dispose d'un vaste marché intérieur. Sa participation en Mercosur donne accès aux marchés voisins. L'ouverture aux produits étrangers s'accélère mais les droits sont plus élevés que dans les autres pays et les processus administratifs longs et difficiles à maîtriser.

La situation économique du Venezuela reste fragile et l'ouverture de l'économie reste stable. Très excentré par rapport aux autres pays il ne permet pas de bénéficier d'ouvertures vers d'autres pays à terme.

---

## Chapitre II

### *LE MARKETING MIX INTERNATIONAL*

---

Qu'il s'agisse d'entreprises qui exportent ou de firmes multinationales, les entreprises qui cherchent à commercialiser leurs produits à l'étranger doivent définir leur politique marketing.

Les fondements du marketing, qu'il s'exerce dans un cadre national ou international, restent les mêmes. Ainsi, les concepts de base les techniques de marketing, sont applicables aussi bien sur le plan local qu'étranger. Cependant, chaque pays, étant unique, l'expérience acquise dans un pays ne peut être totalement transposée d'un pays à l'autre. Ainsi, il faut prendre en considération les spécificités socioéconomiques, Socioculturelles..... de chaque pays. Le marketing international répond à cette exigence en étudiant la question de standardisation ou d'adaptation du marketing Mix à savoir :

- La politique de produit international
- La politique de prix international
- La politique de distribution internationale
- La politique de communication internationale

### **I) POLITIQUE DE PRODUIT INTERNATIONAL.**

Elle reprend l'ensemble des décisions d'une politique produit classique avec la prise en considération des contraintes liées à l'approche des marchés étrangers, contraintes internes tel que les contraintes financières et de production et contraintes externes comme les contraintes socioculturelles.

#### **1) La question de Standardisation/ Adaptation**

Exporter ou produire à l'étranger mais quoi ? Un produit identique à celui qu'on vend déjà sur le marché intérieur ou un produit adapter au marché extérieur ?

La réponse n'est pas simple, et il y a un certain nombre d'argument qui militent en faveur de chacune de ces politiques.

**La standardisation** signifie qu'un produit est commercialisé sur le plan mondial avec un seul positionnement et avec un seul marketing Mix.

Le choix de la standardisation pour une entreprise repose sur différentes hypothèses :

- L'homogénéisation des besoins mondiaux.
- L'existence de segments de marché universel
- Les économies d'échelle en production et en marketing qui sont partagés sur plusieurs pays.

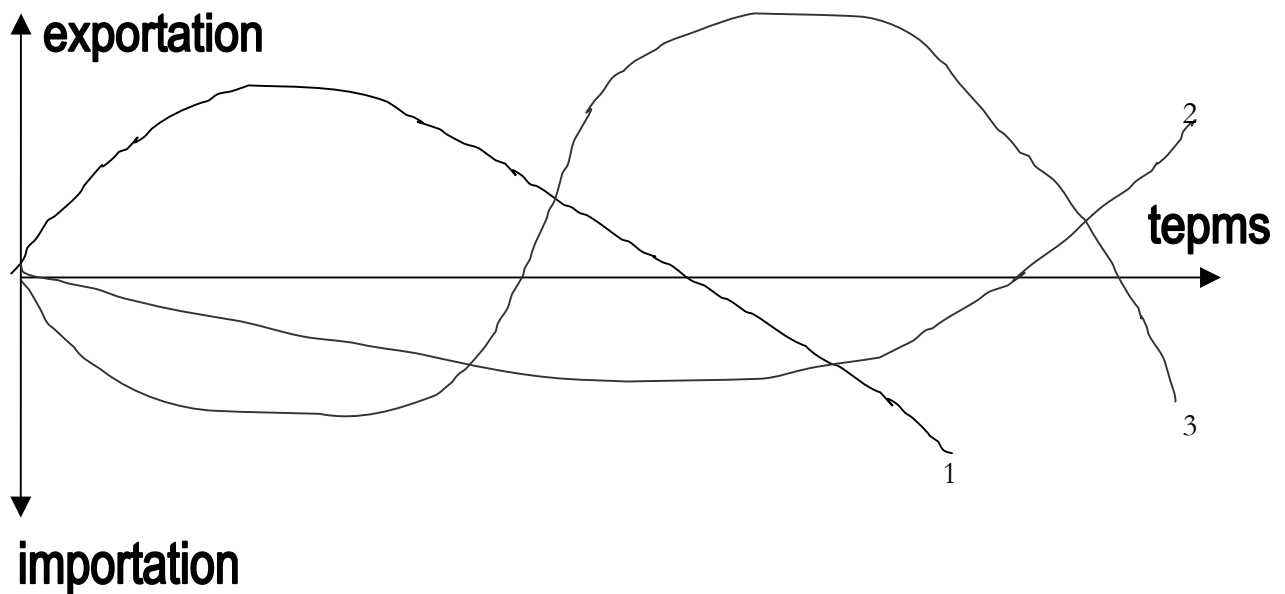
**L'adaptation** peut se définir comme une modification physique du produit, de ses performances, de son nom, de son packaging, de son image.

Certaines modifications sont liées à l'aptitude officielle à la commercialisation (**adaptation réglementaire**), d'autres sont liées aux aspects socioculturels du marché étrangers, à ses habitudes de consommation, à ses préférences pour les couleurs, pour les formes (**adaptation marketing**).

## **2) Le cycle de vie international de produit :**

Le cycle de vie international de produit s'appuie par analogie sur le concept de cycle de vie en marketing domestique.

Développé à la fin des années 60, le cycle de vie de produit international peut se décomposer en quatre étapes :



- 1 — Pays innovateurs
- 2 — Pays développés
- 3 — Pays sous développés

### **Etape 1 : l'innovation et l'exportation à partir du pays d'origine :**

La première étape se déroule dans des pays pilotes (les plus industrialisées, les G7, plus autres pays) constituant un vaste marché de consommateurs disposant d'un revenu élevé et dans lequel de forts investissements en recherche et développement ont lieu. Ce marché constitue une

demande potentielle pour la création de nouveaux produits industriels ou de grande consommation qui vont être exportés à l'étranger et plus particulièrement aux pays développés.

**Etape 2 : le début de la production étrangères :**

A mesure qu'ils se familiarisent avec le produit vendu sur leur territoire, certains fabricants étrangers commencent à le fabriquer soit sous licence, soit en le copiant.

**Etape 3 : la fabrication étrangère exporte.**

Les producteurs étrangers maintenant expérimentés, commencent à exporter vers d'autres pays où ils concurrencent le fabriquant d'origine.

**Etape 4 : le pays d'origine importe.**

Le volume croissant de la production étrangère, souvent liée à des avantages en matière de mains d'œuvre permet de baisser le coût et attaquer directement le pays ou l'article à été innové.

**II) POLITIQUE DU PRIX INTERNATIONAL**

La politique de prix international devait bénéficier de la grande attention de la part de la direction générale et commerciale de toute entreprise ayant ambition de se développer de façon significative est durable à l'étranger. Si en effet la composante de la politique du marketing mixte qui affecte le plus directement l'évolution des ventes de l'entreprise, sa rentabilité, sa croissance, son image, sa position sur le marché.

On va traiter deux points essentiels :

- La question de standardisation / adaptation du prix de vente.
- La tarification internationale.

**1) La question de standardisation/adaptation :**

Deux stratégies peuvent être distinguées en matière de détermination du prix de vente international :

- Le même prix partout ;
- Un prix adapté à la demande de chaque marché ;

Le choix de telle ou telle structure dépend de plusieurs facteurs tels que la nature et le type de produit, le niveau de vie de chaque région ou de chaque pays, la réglementation, ... Ainsi, pour de nombreuses raisons, il est rarement possible à une entreprise multinationale de vendre ses produits aux même prix dans les différents pays où elle opère, du fait que :

- Les coûts de bénéfice et de transport du produit peuvent varier considérablement.
- Les coûts de fiscalité, les droits de douane sont très variable d'un pays à l'autre.
- Les variations de taux de change.
- La pression concurrentielle n'est pas la même partout, elle peut contraindre l'entreprise, selon les pays à serer plus ou moins ses prix de vente.
- Les objectifs marketing de l'entreprise peuvent être différents d'un pays à l'autre.

## **2) La tarification internationale :**

L'entreprise dispose habituellement de trois éléments de référence pour fixer ses prix de vente ; ses coûts et prix de revient, la demande et la concurrence d'un pays à l'autre l'action de ces facteurs peut varier considérablement.

### **a) L'approche par les coûts :**

L'approche par les coûts à l'export se différencie d'une vente domestique puisqu'elle intègre l'ensemble des frais relatifs à l'administration des ventes et des achats à l'étranger.

Les éléments essentiels sont les suivants :

**Prix de revient complet sur le pays étranger** = le prix de revient complet sur le pays national  
 + coût de l'emballage et du conditionnement spécifique à l'exportation + transport international  
 + frais d'assurance pour le transport + les droits de douane + coûts de la couverture du risque financier, politique et commercial.

L'intégration de ces éléments dans le prix de vente est fonction des termes commerciaux internationaux utilisés « **Incoterms** »

#### ***a-1) définition des Incoterms***

Les incoterms déterminent la façon dont l'acheteur et le vendeur se partagent les risques et les frais engagés pour acheminer la marchandise entre l'usine ou l'entrepôt de l'exportateur et le lieu final de livraison désigné par l'importateur.



### ***a-2) Le classement des Incoterms***

Trois classements peuvent être envisagés : selon le risque, selon le mode de transport utilisé ou par famille.

**\* classement en fonction de risque :** Il permet de classer incoterms en deux catégories :

- Vente au départ : La marchandise voyage sur le transport principal au risque et périls de l'acheteur. 8 sont des Incoterms de vente au départ (EXW, FCA, FOB, FAS, CFR, CIF, CPT, CIP)

- Vente à l'arrivée : La marchandise voyage sur le transport principal au risque et périls du vendeur. 4 incoterms de vente à l'arrivée (DES, DEQ, DDU, DDP)

Le seul restant est un Incoterm d'exception DAF puisque le vendeur supporte les risques jusqu'à une frontière donnée, au delà laquelle, c'est l'acheteur qui prend le relais.

**\* classement en fonction de transport :**

- 1 incoterm exclusivement terrestre « DAF »
- 6 incoterms exclusivement Maritime (FAS, FOB, CFR, CIF, DEQ, DES)
- 6 incoterms valables pour Tout mode de transport : (EXW, FCA, CPT, CIP, DDU, DDP)

**\* classement par famille :** les Incoterms sont reparties en 4 familles :

- Famille E : 1 seul Incoterm EXW
- Famille F : 3 Incoterms FCA, FOB, FAS
- Famille C : 4 Incoterms CFR, CIF, CPT, CIP
- Famille D : 5 Incoterms DAF, DES, DEQ, DDU, DDP

### ***a-3) présentation des Incoterms :***

<u><i>Sigle et Nom</i></u>	<u><i>Obligations du vendeur</i></u>	<u><i>Obligations de l'acheteur</i></u>
<b><i>EXW</i></b> <b><i>A l'usine</i></b> <b><i>Ex Works</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Livrer dans ses propres locaux les marchandises emballées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Prendre livraison des marchandises dans les locaux du vendeur</li> <li>↳ Organiser à ses propres frais et risques toutes les opérations pour amener les marchandises à leur destination</li> </ul>
<b><i>FCA</i></b> <b><i>Franco</i></b> <b><i>transporteur</i></b> <b><i>Free</i></b> <b><i>Carrier</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Livrer les marchandises emballées au transporteur désigné</li> <li>↳ Prendre en charge le dédouanement export</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Choisir le transporteur et conclure le contrat de transport</li> <li>↳ Organiser à ses propres risques toutes les opérations pour amener les marchandises à destination</li> </ul>
<b><i>FAS</i></b> <b><i>Franco le</i></b> <b><i>long du</i></b> <b><i>navire</i></b> <b><i>Free</i></b> <b><i>Along</i></b> <b><i>The ship</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Livrer la marchandise le long du navire désigné au port d'embarquement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Prendre en charge le dédouanement export</li> <li>↳ Organiser à ses frais et risques les opérations pour amener les marchandises à destination à partir du moment où celle-ci ont été remise le long du quai</li> </ul>
<b><i>FOB</i></b> <b><i>Franco a</i></b> <b><i>bord</i></b> <b><i>Free on</i></b> <b><i>Board</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Prendre en charge le dédouanement export</li> <li>↳ Livrer les marchandise à bord du navire au port d'embarquement</li> <li>↳ Payer les frais d'embarquement si ils ne sont pas inclut dans fret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Choisir le transporteur</li> <li>↳ Conclure le contrat de transport et payer le fret</li> <li>↳ Supporter tous les risques à partir du moment où les marchandises ont passé le bastingage du navire au port départ</li> </ul>
<b><i>CFR</i></b> <b><i>Coût et fret</i></b> <b><i>Cost</i></b> <b><i>And</i></b> <b><i>Freight</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Livrer les marchandises à bord du navire au port de destination.</li> <li>↳ Conclure le contrat de transport et payer le fret jusqu'au port de destination convenu,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Réceptionner les marchandises au port de destinations convenu</li> <li>↳ Supporter le risque de transport à partir du moment où les marchandise ont passé le bastingage du navire au port de départ</li> <li>↳ Payer les frais de déchargement</li> </ul>
<b><i>CIF</i></b> <b><i>Coût</i></b> <b><i>assurance et</i></b> <b><i>fret</i></b> <b><i>Cost</i></b> <b><i>Insurance</i></b> <b><i>Freight</i></b>	Identique à la CFR avec l'obligation de souscrire une assurance pour le compte de l'acheteur	Identique à la CFR
<b><i>CPT</i></b> <b><i>Port payé</i></b> <b><i>jusqu'à</i></b> <b><i>Carriage</i></b> <b><i>paid to</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Livrer la marchandise au premier transporteur</li> <li>↳ Payer le fret jusqu'au point convenu</li> <li>↳ Prendre en charge le dédouanement export</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Réceptionner la marchandise au point de destination convenu</li> <li>↳ Supporter les risques de transport à partir du moment où les marchandises ont été remises au transporteur</li> <li>↳ Prendre en charge le dédouanement import</li> </ul>

<b>CIP</b> <i>Port payé</i> <b>Assurance</b> <b>Comprise</b> <b>Jusqu'à</b> <i>Carriage</i> <b>Insurance</b> <i>Paid to</i>	Identiques à la CPT avec l'obligation en plus, pour le vendeur, de souscrire pour le compte de l'acheteur une police d'assurance afin de couvrir les risques jusqu'au point de destination convenu	Identiques à la CPT
<b>DAF</b> <i>Rendu</i> <b>Frontière</b> <b>Terrestre</b> <i>Delivered</i> <b>at frontier</b>	↳ Livrer les marchandises dédouanées à la frontière convenue	↳ Prendre livraison à la frontière convenue ↳ Réaliser le dédouanement import
<b>DES</b> <i>Rendu ex</i> <b>ship</b> <i>Delivered ex</i> <b>ship</b>	↳ Livrer les marchandises à bord du navire au port de destination ↳ Conclure le contrat de transport et payer le fret jusqu'au port de destination convenu, ↳ réaliser l'opération de dédouanement export ↳ souscrire une police d'assurance	↳ Réceptionner les marchandises à bord du navire au port de destination ↳ Payer les frais de déchargement ↳ Réaliser le dédouanement Import
<b>DEQ</b> <i>Rendu</i> <b>A quai</b> <i>Delivered</i> <b>Ex quay</b>	↳ Livrer les marchandises dédouanées sur le quai du port de destination	↳ Réceptionner les marchandises sur le quai ou dans le magasin portuaire ↳ Réaliser le post acheminement
<b>DDP</b> <i>Rendus</i> <b>Droits</b> <i>Acquittés</i> <i>Delivered</i> <b>duty paid</b>	↳ Livrer les marchandises au lieu de destination convenu « généralement les locaux de l'importateur	↳ Prendre en charge la livraison au lieu de destination convenu
<b>DDU</b> <i>Rendu</i> <b>Droits non</b> <i>Acquittés</i> <i>Delivery</i> <b>Duty</b> <b>unpaid</b>	Identique à la DDP mais le vendeur n'assume pas les opérations de dédouanement import	↳ Assurer les opérations de Dédouanement à l'import

## **b) L'approche par l'analyse de la demande :**

Il s'agit d'étudier :

- Le prix psychologique optimum ;
- L'élasticité de la demande par rapport au prix

(Pour plus de détail, voir le Module l'Action Commerciale)

## **c) L'approche par l'analyse de la concurrence :**

En marketing international, deux caractéristiques de l'offre jouent un rôle important. D'une part, aux yeux de l'acheteur l'offre émane d'une entreprise nationale ou étrangère ; d'autre part, une offre étrangère est signée par un label ***made in***.

Dans sa comparaison entre deux offres, l'une nationale et l'autre étrangère, le client peut avoir deux attitudes opposées :

- Il peut, par réflexe nationaliste privilégier le premier. « Par exemple le marché japonais »
- Il peut au contraire privilégier l'offre étrangère pour des raisons d'une assurance de qualité, d'image sociale... « Le Japon pour l'automobile, les appareils photo. Les Etats Unis pour le cinéma, les nouvelles technologies de communication... »

## **III) LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION INTERNATIONNALE**

Le tableau ci dessous présente les différents modes de distribution à l'international.

<b>Vente avec maîtrise de la commercialisation</b>	<b>Vente en coopération</b>	<b>Vente par intermédiaires</b>
Vente directe	Groupement d'exportateur	Société de commerce international
Représentant salarié	Portage ou piggy pack	Société de gestion export
Agent commissionné	Franchise commerciale	Bureau d'achat
Bureau de vente ou la Succursale	Joint venture ou la filiale commune	Importateur
Filiale commerciale	Licence	Concessionnaire

Cette partie sera développée en détail en troisième chapitre

## **IV) LA POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNATIONALE**

Toutes les entreprises ne communiquent pas de la même façon sur les marchés extérieurs. Le degré d'internationalisation de la firme. Ses moyens financiers constituent les principaux paramètres qui définissent les possibilités dans ce domaine. Lorsque l'entreprise est fortement internationalisée, l'amélioration de l'efficacité de sa communication internationale suppose qu'elle doit analyser :

- Les spécificités et les particularités de la communication internationale.
- La question de standardisation/ adaptation de communication internationale.
- La question de centralisation/décentralisation de la communication internationale
- Le marketing MIX de la communication international

### **1) Les spécificités de la communication internationale**

La communication internationale doit intégrer de nombreux paramètres :

- Les règlements locaux qui concernent les supports
- Les différences socioculturelles relatives aux images, à l'utilisation des symboles.
- Les différences linguistiques
- Les habitudes relatives aux actions de consommation.
- Les difficultés d'arbitrage entre les actions à mener sur le nom de la société, de la marque, de la gamme.... ;
- L'importance des fonds à mobiliser

### **2) La question de standardisation/adaptation de la communication internationale**

L'entreprise peut opter pour une adaptation ou une standardisation de sa communication au niveau international

	<b>Standardisation</b>	<b>Adaptation</b>
<b>avantages</b>	<b>Création</b> et renforcement d'une image mondiale.  Economie d'échelle de conception et de production	Réponse aux attentes des différentes cibles, respect des spécificités locales.  Motivations des équipes locales

<b>Inconvénients</b>	<p>Communication pauvre car fondée sur le petit dénominateur commun des marchés.</p> <p>Difficulté de construire un message attractif en raison des différences culturelles.</p> <p>Démotivation des équipes locales, faible de créativité</p>	<p>Coût élevé.</p> <p>Disparité d'image.</p> <p>Absence de synergie des actions entre marchés</p>
----------------------	--	---

### **3) La question de centralisation/décentralisation**

	<b>Centralisation</b>	<b>Décentralisation</b>
<b>Définition</b>	Toutes les décisions concernant la mise en œuvre de la politique de communication relèvent du siège social de la société.	Décentralisation des décisions et de la mise en œuvre au niveau local.
<b>avantages</b>	<p>Coût moindre par une meilleure rentabilisation des actions</p> <p>Contrôle simplifié.</p> <p>Définition claire des responsabilités.</p>	<p>Motivation des équipes locales.</p> <p>Stimulation de la créativité.</p> <p>Capacité de réponse rapide.</p> <p>Adaptation aux spécificités du marché.</p>
<b>inconvénients</b>	<p>Implication faible des équipes locales.</p> <p>Manque de souplesse.</p> <p>Risques d'inadéquation aux particularités du marché.</p>	<p>Dérive des budgets.</p> <p>Difficultés de contrôle.</p> <p>Qualité très variable de la communication.</p>

Entre ces deux pôles, l'organisation concertée constitue une voie médiane qui associe une liberté d'action laissée aux responsables locaux à une coordination de la politique de communication par le siège social.

#### **4) LA POLITIQUE MIX DE LA COMMUNICATION INTERNATIONALE**

Il existe 5 grands modes de communication constituant le Mix de communication.

Chaque mode comprend de nombreux outils présentés dans le tableau suivant :

<b>Publicité</b>	<b>Promotion des ventes</b>	<b>Relation Publiques</b>	<b>Force de vente</b>	<b>Marketing Direct</b>
-Télévision et Radio -Journaux -Cinéma -Mailings -Catalogues -Brochures -Symboles et logos	-Jeux et Concours -Loteries -Primes -Echantillons -Remises -Animations	-Sponsoring -Mécénat -Dossiers de presse -Communiqués -Séminaires -Rapport annuels -Editions	-Démonstration de vente -Réunions de vente -Télévente -Essai <b>-Salons et foires</b>	-Catalogue -Mailings -Télé-marketing -Téléachat -Achat -Télématique

Nous allons se limiter à développer le point relatif à la participation des entreprises aux salons et foires internationales.

**Remarque :** pour plus de détail sur la politique Mix de la communication, voir le Module ACTION COMMERCIALE.

La participation à une manifestation ou à une foire commerciale vise plusieurs objectifs :

- La prospection de nouveaux clients.
- La compréhension des tendances du marché et de la concurrence.
- La recherche d'un agent, distributeur...
- L'exposition ou la promotion d'une nouvelle gamme de produit.
- Le soutien de l'image institutionnel.

Il existe plusieurs types de foires, ainsi on peut distinguer entre :

- Les foires commerciales ayant lieu à l'étranger :
- Les foires commerciales ayant au Maroc.

Les secteurs publics et privés marocains ainsi que les chambres de commerce étrangers installés au Maroc, organisent périodiquement des manifestations commerciales à caractère multisectoriel « ils sont ouverts au grand public et il intéresse plusieurs secteurs », ou Sectoriel « ils s'intéressent à un secteur bien particulier ».

Les entreprises Marocaines, dans son effort de prospectifs de marchés étrangers, peut utiliser l'assistance d'organismes publics et parapublics qui lui offriront leurs soutiens tant au niveau de l'information qu'à celui de la logistique commerciale et des aides financiers :

La SMAEX met à la disposition des entreprises intéressées au marché étranger 3 types de soutien et d'assurance :

- Assurance-crédit.
- Assurance Foire.
- Assurance Prospection

La participation à une foire ou manifestation commerciale exige un certain nombre de tâches Telles que :

- Le choix de la manifestation :
- L'organisation de la mission commerciale (planning des voyages) :
- Etablissement de budget d'une manifestation :
- L'animation du stand.

#### **Le choix de la manifestation :**

Il est souhaitable d'avoir des fichiers techniques sur les salons qui sont susceptibles d'intéresser l'entreprise à savoir : La période de la manifestation, la liste des exposants, les rotations chiffrés des dernières éditions, nombre visiteurs, le chiffre d'affaires réalisé ...

- La disponibilité et le choix de site.
- Programme des concurrents.

#### **L'organisation de la mission commerciale (planning des voyages) :**

Il s'agit de mettre en place un planning illustrant les différentes tâches à réaliser avant le départ au voyage.

Les principales tâches à réaliser sont :

- Constituer un dossier pays.



- Constituer un dossier sur l'entreprise.
- Etablir un projet de voyage.
- Etablir un budget.
- Demander une assurance prospection.
- Rechercher une liste des prospects.
- Demander les réservations à l'agence de voyage (Transports et Hébergements)
- Obtenir le carnet ATA pour l'importation d'échantillons. « ATA est un document Douanier International qui facilite la circulation des échantillons commerciaux et de matériel d'exposition utilisé aux salons, foires, et autres manifestations. Il permet de bénéficier d'une franchise des droits et taxes à l'entrée dans un pays sous la garantie d'un cautionnement »
- Réunir la documentation et bagages

#### **Etablissement de budget d'une manifestation :**

La participation à un salon engendre de nombreuses dépenses que l'indique le tableau ci-dessus :

Rubriques	Exemples
Réservation du stand	Localisation de la surface Assurance
Aménagement du stand	Amortissement ou location du mobilier. Décoration du stand
Services	Nettoyage, jardinage. Téléphone, électricité.
Communication	La cartes d'invitation et publipostage. Publicité, objet promotionnel
Transport et Hébergement	Personnel d'accueil et de l'entreprise. Matériel. Hôtel et restauration.

#### **L'animation du stand :**

Il est essentiel de bien choisir l'emplacement, de rendre le stand attractif, de bien accueillir les visiteurs.

---

**Chapitre III**  
**Les stratégies commerciales à**  
**l'étranger**

---

Après avoir sélectionné le marché cible, L'entreprise doit mettre en place une stratégie de commercialisation qui implique d'une part, la sélection d'un mode de pénétration du marché et d'autre part, le choix d'un circuit de distribution. Elle consiste à amener les produits aux différents marchés internationaux, en quantité suffisante, au bon moment, et avec les services nécessaires à leur vente et à leur consommation.

Les différentes stratégies de commercialisation et de vente à la disposition de l'entreprise peuvent être classés en trois grandes catégories :

- La vente avec maîtrise de commercialisation « ou l'exportation contrôlée ». Ce mode peut s'apparenter à l'exportation directe car l'exportateur assure la maîtrise de la commercialisation (négociation, conclusion des contrats, lien direct avec l'utilisateur final) et en assume les risques.
- La vente en coopération « ou l'exportation concertée » à travers laquelle l'entreprise exporte en coopération avec d'autres entreprises (de sa nationalité ou étrangères). Les alliances stratégiques et les partenariats font partie de cette dernière catégorie.
- La vente à des intermédiaires « ou l'exportation sous-traitée ». Ce mode peut s'apparenter à l'exportation indirecte qui implique la vente via des intermédiaires qui prennent en charge tout ou partie du processus de commercialisation.

Le tableau ci-dessous illustre ces trois principales modes de commercialisation

<b>Vente avec maîtrise de la commercialisation</b>	<b>Vente en coopération</b>	<b>Vente par intermédiaires</b>
Vente directe	Groupement d'exportateur	Société de commerce international
Représentant salarié	Portage ou piggy pack	Société de gestion export
Agent commissionné	Franchise commerciale	Bureau d'achat
Bureau de vente ou la Succursale	Joint venture ou la filiale commune	Importateur
Filiale commerciale	Licence	Concessionnaire

## **I : La vente avec maîtrise complète de commercialisation**

L'entreprise a la possibilité de vendre ses produits à l'étranger à travers des modes d'exportation contrôlée ou directe qui lui permettront de conserver une maîtrise totale ou partagée de la politique commerciale.

Les caractéristiques principales de ce mode de commercialisation sont :

- L'entreprise est parfaitement autonome dans la gestion de ses activités commerciales (choix des produits et des circuits de distribution, fixation des prix de vente, choix des actions de communication, ...) ;
- elle acquiert une meilleure connaissance du marché puisque elle entre en contact direct avec les clients locaux sans intermédiaire qui fasse écran ;
- tous les bénéfices lui reviennent intégralement, mais également les charges de sorte qu'il ne faut pas espérer en retirer des gains à trop court terme.

Cependant, ces modes présentent également quelques **inconvenients** majeurs :

- l'implication de l'entreprise en termes de temps et de ressources humaines est maximale puisque elle doit assumer elle-même toutes les opérations logistiques, administratives et financières et doit disposer en interne de compétences culturelles, de gestion et linguistiques assez importantes ;
- ils exigent des ressources financières plus importantes pour s'implanter sur les marchés étrangers car ils sont générateurs de coûts fixes assez élevés, surtout pour les implantations locales ;
- les risques liés à la commercialisation sont exclusivement assumés par l'exportateur ;
- ils exigent une expertise internationale (techniques commerciales, financières et logistiques spécifiques à l'exportation) de la part de l'exportateur qui n'est pas forcément disponible ou qui peut être coûteuse à acquérir.

Les principaux modes de vente avec maîtrise complète de commercialisation sont :

**1. la vente directe**

**2. le représentant salarié**

**3. l'agent commissionné**

**4. le bureau de représentation et la succursale**

**5. la filiale commerciale**

## **1) La Vente directe :**

- **Définition :**

La vente directe à l'exportation consiste pour une entreprise à réaliser des ventes et à assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son territoire domestique sans avoir de structure, de représentant ou d'intermédiaire sur place.

- **Avantages :**

Les trois principaux avantages liés à la vente directe sont les suivants :

- Investissements financiers de départ limités puisque aucun réseau commercial n'est mis en place ;
- augmentation de la marge bénéficiaire et de la rentabilité (grâce à l'absence de représentant ou d'intermédiaire) et donc diminution possible des prix ;
- contact direct avec les clients qui induit une meilleure connaissance de leurs besoins et donc une politique commerciale plus adaptée.

- **Inconvénients :**

Le principal inconvénient lié à la vente directe est que la prospection et la vente sont plus complexes. Il est plus difficile de se faire connaître des clients étrangers sans avoir de représentants sur place

Par ailleurs, les entreprises se tourneront vers ce mode d'exportation de préférence lorsque la clientèle potentielle est limitée sur le marché visé.

## **2) Le Représentant salarié**

- **Définition :**

L'entreprise peut exporter sur un marché étranger en y déléguant un représentant salarié. Le représentant salarié est une personne physique qui est liée à l'entreprise par un contrat de travail. Il lui est donc subordonné c'est-à-dire qu'il est complètement soumis à son autorité.

- **Avantages :**

- présence immédiate dans le marché cible ;
- l'exportateur a un contrôle total sur la définition de sa politique commerciale (produit, promotion, prix, clientèle ciblée, service, ...)
- la remontée d'information est excellente ;

- il est possible de confier au représentant salarié des tâches annexes à la vente ;
- les bénéfices reviennent entièrement à l'exportateur ;
- la présence d'un représentant salarié sur le marché peut faciliter les formalités administratives, les règlements des litiges, le recouvrement des créances, la connaissance des pratiques commerciales locales, de la culture, des solutions de transport les plus adaptées, ...

### **Inconvénients :**

Le recours à des représentants salariés présente également des inconvénients :

- L'ensemble des risques commerciaux et financiers est entièrement assumé par l'exportateur ;
- cette voie de pénétration est forte coûteuse (du fait des frais fixes liés au salaire).

### **Quand opter pour un représentant salarié ?**

Ce mode de pénétration est souvent envisagé lorsque le marché cible représente un fort potentiel pour justifier les frais importants que l'engagement d'un représentant salarié implique.

De plus, si le produit exporté nécessite un service après-vente important ainsi que la fourniture de pièces détachées, le représentant salarié ne sera pas aussi efficace qu'une structure locale permanente.

Les entreprises qui veulent affirmer leur présence sur le marché vis-à-vis de la clientèle, auront souvent intérêt à créer une structure locale (bureau de vente et succursale, filiale). Cependant, cette voie n'est pas toujours possible soit pour des raisons financières (investissement trop important par rapport au potentiel que représente le marché) ou administratives (contraintes légales trop lourdes). Dans ce contexte, les entreprises pourront temporairement recourir à des représentants salariés, jusqu'à ce qu'ils puissent passer à des formes plus élaborées d'implantation locale.

### **3) Agent commissionné :**

#### **Définition :**

L'agent commissionné, encore appelé agent commercial ou agent exclusif, est un représentant mandataire indépendant et permanent de l'exportateur, , sur un territoire donné.

Le fait qu'il soit indépendant - à la différence du représentant salarié qui lui est lié à l'exportateur par un lien de subordination (contrat de travail) - implique qu'il peut organiser son travail librement.

L'agent est un représentant permanent de l'entreprise, les contrats d'agence étant généralement conclus à durée indéterminée sauf mention contraire.

L'agent peut être une personne physique ou morale qui dispose de sa propre force de vente. Il est généralement issu du marché étranger. Il peut être exclusif ou représentant de plusieurs entreprises, non concurrentes entre elles.

### **Avantages :**

Les principaux avantages liés à l'utilisation d'un agent sont les suivants :

- L'entreprise conserve la maîtrise de la politique commerciale (fixation du prix, définition de la politique de communication, ...)
- l'entreprise garde le contrôle et la connaissance du marché étranger et de la clientèle puisque elle traite directement avec les clients (facturation et livraison)
- l'entreprise bénéficie de l'expérience et de la connaissance préalables qu'a l'agent, professionnel local, du marché et de la clientèle potentielle. Généralement, l'agent sait d'avance si un produit est commercialisable sur son marché local ;
- les coûts d'approche sont limités (moindres que pour un représentant salarié mais plus importants que dans le cadre d'un contrat de distribution). En effet, il n'y a quasiment pas de charges fixes et les frais directs sont proportionnels à l'activité. L'agent ne coûte à l'entreprise qu'à partir du moment où il réalise du chiffre d'affaires. L'entreprise privilégiera l'option des agents à celle des représentants salariés sur les marchés qui n'ont pas un potentiel suffisant lui permettant de couvrir les frais liés à l'engagement et au fonctionnement de ceux-ci.

### **Inconvénients :**

La présence sur un marché via un agent présente quelques freins :

- L'implication administrative, logistique, financière et commerciale de l'exportateur est complète.
- le risque commercial est essentiellement à charge de l'exportateur.
- la sélection et le recrutement d'un agent sont des décisions cruciales et difficiles qui doivent être réalisées avec le plus grand soin. Le sérieux, l'expérience, la compétence et la personnalité de l'agent sont des qualités essentielles qui peuvent conditionner le succès ou l'échec de l'entreprise sur le marché ;

- il existe un risque que l'agent s'approprié la clientèle et donc que l'entreprise la perde en cas de rupture du contrat qui les lie.
- si l'adhésion et la motivation de l'agent sont insuffisantes, il risque d'être plus intéressé par les ventes immédiates que par la rentabilité à long terme.

#### **4) la succursale :**

##### **Définition :**

Le bureau de représentation et la succursale sont des formes d'implantation directe de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger qui ne disposent pas de personnalité juridique et fiscale propre, au contraire de la filiale.

Ce sont, en quelque sorte, de simples "extensions", des services annexes et décentralisés de l'entreprise exportatrice, généralement associés à une autre forme d'implantation, qui permettent d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché.

##### **Avantages :**

Les avantages liés à l'implantation d'un bureau de représentation ou d'une succursale dans le marché étranger sont les suivants :

- L'entreprise conserve la maîtrise totale de sa politique commerciale ;
- l'entreprise récupère l'intégralité des bénéfices ;
- l'entreprise a une meilleure connaissance du marché et des besoins des clients.
- elles permettent une présence directe sur le marché ce qui contribue à crédibiliser la volonté de l'entreprise de s'installer durablement dans le pays, de « nationaliser » ses produits (dans une moindre mesure que la filiale, cependant) et à instaurer un climat de confiance qui facilite la communication avec les autorités locales ainsi qu'avec les clients, qui se sentent rassurés ;
- les coûts de création sont limités par rapport à ceux de la filiale.

##### **Inconvénients :**

L'inconvénient majeur lié à la création d'un bureau de représentation ou d'une succursale réside dans le niveau assez élevé de formalités administratives.

De plus, ces deux formes d'implantation ne disposant pas de personnalités juridique, fiscale et commerciale propres, l'entreprise exportatrice assume l'intégralité du risque commercial ainsi que la responsabilité de tous les actes qu'elles posent dans le marché visé.

Enfin, le risque de double imposition est plus élevé que dans le cas de la filiale.



## **Quand opter pour ces solutions ?**

L'établissement d'un bureau de vente ou d'une succursale ne pourra s'envisager que pour :

- une entreprise disposant d'une expérience certaine à l'international ainsi que sur le marché en particulier ;
- une entreprise disposant d'un personnel qualifié et disponible à l'export pour encadrer l'activité de ces antennes ;
- des marchés susceptibles d'offrir un potentiel de ventes important et constant afin de justifier le coût de ces structures.

Ces solutions seront également à privilégier lorsque les conditions du marché sont telles que l'entreprise doit apporter des adaptations majeures à sa politique commerciale (produits, marques, communication, ...) dont elle souhaite par ailleurs conserver la maîtrise.

La préférence d'un bureau ou d'une succursale à une filiale pour une entreprise voulant une implantation locale sera généralement motivée par des raisons juridiques et techniques (comptabilité, fiscalité, coût et responsabilité). Le bureau et la succursale sont des alternatives à la filiale dans les pays qui interdisent la création d'une société de nationalité locale par des étrangers ou qui imposent que les administrateurs de ces sociétés soient des nationaux (exemple : Japon).

### **5) la filiale :**

- **Définition :**

Une filiale commerciale, encore appelée filiale de distribution est une société de nationalité locale, indépendante juridiquement de la maison mère et contrôlée majoritairement par celle-ci.

C'est le mode de pénétration le plus complet d'un marché étranger qui permet à l'entreprise exportatrice d'établir une présence locale permanente, tout comme le bureau de représentation et la succursale. Elle dispose cependant de plus d'autonomie et a plus de responsabilités que ces deux formes d'implantation.

- **Remarque :**

Une filiale qui n'est pas détenue à 100% par l'entreprise exportatrice mais qui est co-proprété d'un ensemble de partenaires extérieurs, est une joint-venture.

### **Avantages :**

Les avantages liés à ce mode de pénétration sont les suivants :

- la connaissance du marché est très bonne grâce à une présence locale permanente sur le marché.
- la filiale ayant la nationalité du pays étranger, les produits de l'entreprise exportatrice sont considérés comme des produits nationaux et les clients et partenaires potentiels se sentent rassurés sur la pérennité de l'entreprise sur le marché. Sa crédibilité s'en trouve renforcée ;
- elle permet de simplifier et de rentabiliser les opérations logistiques, administratives, commerciales et financières. L'entreprise peut dégager des économies d'échelle sur les frais de distribution physique en rationalisant le transport et le stockage et, ce faisant, diminuer les coûts logistiques et de commercialisation. Par ailleurs, le service à la clientèle ainsi que le suivi des recouvrements des factures sont simplifiés ;

### **Inconvénients :**

Les inconvénients majeurs que présente la filiale sont les suivants :

L'investissement de départ et les coûts fixes d'implantation sont élevés ;

La formule suppose un engagement à moyen terme qui implique un risque plus élevé, notamment d'ordre politique ou commercial lorsque les conditions de concurrence se modifient ;

Elle exige des formalités de création assez importantes (capital minimum, actes de création, ...) ;

L'entreprise exportatrice doit se conformer à la législation locale (comptabilité, fiscalité, droit du travail, code des investissements, ...), ce qui implique des compétences importantes dans ce domaine.

### **Quand opter pour la filiale commerciale ?**

Une entreprise exportatrice ne peut envisager la création d'une filiale que lorsque elle a déjà une bonne expérience à l'international ainsi que sur le marché en particulier. Par ailleurs, elle doit disposer d'un personnel qualifié et disponible à l'export pour encadrer l'activité de la succursale. De plus, les perspectives de ventes et de parts de marché doivent être bonnes et le risque pays suffisamment faible afin de justifier et rentabiliser le coût de cette structure.

Cette solution sera également à privilégier lorsque les conditions du marché sont telles que l'entreprise doit apporter des adaptations majeures à sa politique commerciale (produits, marques, communication, ...) dont elle souhaite par ailleurs conserver la maîtrise ou lorsque elle veut rationaliser les opérations de logistique.

La création d'une filiale peut constituer un passage obligé dans certains marchés qui la rendent obligatoire.

## **II- La vente en coopération ou Exportation concertée**

La vente en coopération est un mode de pénétration par lequel l'entreprise exporte en coopération avec une ou plusieurs entreprises partenaires, nationales ou étrangères.

En effet, de nombreuses PME ne disposent pas des moyens financiers et humains ou encore de l'expérience nécessaires pour étendre seules leurs activités sur les marchés étrangers. Le partenariat est une solution pour contourner ces obstacles.

Par le biais d'alliances, les entreprises mettent en commun leurs compétences et savoir-faire respectifs et partagent les risques et les coûts en vue d'atteindre un objectif commun et de favoriser leur compétitivité respective à long terme.

Préalablement au partenariat, l'exportateur doit réaliser un diagnostic interne afin d'évaluer au mieux ses forces et ses faiblesses. Ce bilan permettra de mettre en évidence les compétences qu'il peut apporter au partenaire et celles qui lui manquent et qui doivent être complétées par ce dernier.

### **Avantages**

De façon générale, l'exportation avec des partenaires présente de nombreux avantages :

- Partage des risques, des coûts et des investissements ;
- partage des ressources, du savoir-faire (technologies, savoir-faire managérial, ...) et des activités liées à l'exportation telles que la logistique (dédouanement des produits, mise aux normes locales, ...) ;
- meilleure connaissance des spécificités du marché (culture, langue, concurrence, consommateurs, législations locales, circuits de distribution, prix acceptables, habitudes commerciales, ...) ;
- accès à certaines technologies autrement inaccessibles.

### **Inconvénients**

L'exportation en partenariat avec d'autres entreprises présente également quelques inconvénients majeurs :

- Maîtrise partielle de la politique commerciale ;
- risque de perte de savoir-faire ;
- difficultés de compréhension liées aux différences culturelles et linguistiques ;
- investissement en temps énorme pour la gestion du partenariat ;

- difficulté de sélection des partenaires.

Parmi les nombreuses formules de partenariat, nous aborderons les suivantes

1. le groupement d'exportateurs
2. le portage ou piggy-back
3. la franchise commerciale
4. la joint-venture ou la filiale commune
5. la licence

### **1) Groupement d'exportateurs :**

#### **Définition et fonctionnement :**

Un groupement d'exportateurs est la mise en collectivité par plusieurs entreprises, non concurrentes, d'une partie ou de l'intégralité de leur activité d'exportation sur des marchés étrangers.

Leur fonction est variable selon les groupements mais peut inclure les missions suivantes :

- recherche et mise en commun d'informations ;
- réalisation d'études de marché ;
- prospection centralisée ;
- création d'un bureau d'achat ;
- vente centralisée ;

L'entreprise qui dispose d'une expérience et d'un personnel limités pour l'exportation pourra se tourner vers ce mode d'exportation concerté.

#### **Avantages :**

L'exportation via un groupement d'exportateurs offre les atouts suivants :

- effets de synergie résultant de la mise en commun de ressources (personnel compétent, ...) qui permettent d'améliorer la prospection et la représentation des différentes entreprises ;
- soutien aux fonctions administratives et logistiques ;
- économies d'échelle ;
- offre commerciale plus complète ;

- prix plus stables grâce à la réduction des frais commerciaux (une seule organisation remplace une multitude de vendeurs) ;
- investissement financier minime.

### **Inconvénients :**

Pour être efficace, un groupement d'exportateur doit réunir les caractéristiques suivantes :

- les produits doivent être complémentaires et non concurrents ;
- les partenaires doivent être en nombre limité et de tailles plus ou moins comparables ;
- le groupement doit être régi par des règlements stricts mais qui ne paralysent pas son activité ;
- il nécessite un niveau de cohésion élevé et une convergence de vue entre les différents partenaires ;
- il exige un niveau d'engagement et de professionnalisme élevé de la part de chaque partenaire.

## **2) Piggy-back :**

### **Définition et fonctionnement :**

Le piggy-back appelé aussi le portage est une forme de coopération internationale entre deux entreprises dont les produits sont complémentaires.

Dans le contrat de portage, une grande entreprise (entreprise porteuse) soutient une PME exportatrice (entreprise portée) dans la commercialisation de ses produits sur le marché étranger où elle est implantée. Pour ce faire, elle met à disposition de la PME sa structure de distribution (réseau commercial, force de vente, logistique, ...) et joue également auprès d'elle un rôle de conseil (recherche de clients, étude de faisabilité, aide à la recherche du financement, soutien logistique, ...) renforcé par le savoir-faire commercial, la connaissance du marché, et la notoriété dont elle dispose.

L'entreprise porteuse se rémunère généralement sur les frais fixes (elle répercute une partie de ses coûts logistiques sur l'entreprise portée) ainsi que sur une redevance (pourcentage des ventes) payée par l'entreprise portée. De plus, ce genre de contrat lui permet de rentabiliser ses structures à l'étranger et de compléter son offre de produits.

Le piggy-back croisé consiste à échanger des produits sur les circuits de distribution appartenant à chaque partenaire.

### **Avantages :**

Le piggy-back présente quelques avantages pour la PME exportatrice :

- coûts financiers réduits ;
- risque limité ;
- accès facilité et accéléré au marché.. La PME peut réaliser un gain de temps de 3 à 5 ans, par rapport au temps généralement nécessaire pour s'implanter ;
- opérations logistiques et administratives réduites ;
- bénéficie de l'image de marque de l'entreprise porteuse sur ses produits
- disponibilité immédiate d'une force de vente structurée ;

### **Inconvénients :**

Les inconvénients pour les PME qui opteraient pour le portage sont les suivants :

- faible motivation des grandes entreprises à devenir porteuses ;
- difficulté de trouver des partenaires offrant un produit et un réseau de distribution compatible.
- relations parfois difficiles du fait des différences de tailles ou de culture ;
- risque de manque de confiance mutuelle et de manque d'implication ;
- risque de conflit d'intérêts (les agents locaux peuvent, par exemple, systématiquement faire passer les intérêts de l'entreprise porteuse avant ceux de l'entreprise portée) ;
- exigences et conditions d'accès parfois très strictes au réseau commercial des grandes entreprises. Ces conditions peuvent être qualitatives (exemple : niveau de qualité des produits) et quantitatives (seuil minimal de chiffre d'affaires annuel, commissions élevées, ...).

### **Remarque :**

Le succès de cette formule nécessite obligatoirement des produits complémentaires et non concurrents pour lesquels la force de vente du porteur est formée et motivée.

### **3) La Franchise :**

**Définition :** La Franchise est un système de commercialisation de produits, de services ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, qui sont le Franchiseur et les Franchisés.

### Le Franchiseur :

Le Franchiseur accorde à ses Franchisés le droit d'exploiter une marque, une enseigne commerciale... ;en conformité avec le concept du Franchiseur et impose l'obligation d'en respecter les normes. Le Franchiseur possède un savoir-faire testé et éprouvé qui lui a permis de réussir sur son marché. Son objectif est souvent de développer plus vite son réseau qu'il ne pourrait le faire seul.

Le Franchiseur apporte en continu une assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre d'un contrat de franchise écrit.

### Le Franchisé :

Le Franchisé peut, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, utiliser l'enseigne et/ou la marque, le savoir-faire, les méthodes commerciales et techniques, les procédures etc.

Cette stratégie d'entreprise nécessite...

- un transfert de savoir-faire du franchiseur vers le Franchisé
- des rôles répartis entre franchisés et franchiseur
- l'efficacité constante du franchiseur dans son assistance au franchisé
- le respect par le franchisé des normes propres à l'enseigne
- le respect par tous de la promesse faite au consommateur par l'enseigne
- une répartition équilibrée des profits

## **4) Joint-venture ou la filiale commune :**

### **Définition :**

La joint-venture est un accord entre deux partenaires issus de pays différents et qui consiste en la création ou l'acquisition conjointe d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger. Cette coopération est envisagée sur le long terme.

La création d'une filiale commune implique la mise en commun de compétences spécifiques uniques qu'elles soient commerciales (réseau de distribution, ...), techniques (outil de production, licence, ...) ou managériales, mais aussi de moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire dans un esprit commun de coopération. Ceux-ci partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune.

Il existe souvent une relation de fournitures et/ou de prestations de services entre la joint-venture et les maisons mères. En voici quelques exemples :

- recherche et développement en commun ;
- fabrication de produits, par le biais de l'exploitation d'une licence octroyée par une ou plusieurs maisons mères ;
- assemblage de produits issus des maisons mères ;
- sous-traitance d'une partie de la production des maisons mères ;
- approvisionnement en matières premières des maisons mères.

### **Avantages :**

La création conjointe d'une filiale peut présenter les forces suivantes pour une entreprise exportatrice :

- pénétration des marchés plus facile et plus rapide pour une entreprise limitée en ressources financières et humaines. En effet, elle peut disposer des circuits de distribution déjà bien implantés localement de son partenaire, ce qui lui permet de réaliser un volume de ventes plus élevé en moins de temps ;
- diminution des risques financiers et des coûts qui sont théoriquement partagés entre les partenaires. La joint-venture permet ainsi à certaines entreprises, grâce à la mise en commun de moyens, de financer des projets qui autrement auraient été inaccessibles ;
- diminution du risque commercial car l'entreprise peut bénéficier de l'expérience du marché (culture, réglementations, contacts, ...) et des compétences de gestion de son partenaire local. L'exportateur se familiarise et s'adapte en conséquence plus facilement aux conditions et aux besoins spécifiques du marché étranger ;
- naturalisation des produits. La joint-venture n'étant pas perçue comme une entreprise étrangère, elle permet d'établir de meilleures relations avec le gouvernement local et les syndicats et ainsi de simplifier les négociations et les formalités administratives (exemple : obtention des certifications ou des licences). De plus, elle véhicule une image locale plus forte que la succursale et même la filiale, ce qui peut constituer un facteur clé de succès commercial auprès des consommateurs nationalistes ;
- permet un accès à des technologies non maîtrisées.



### **Inconvénients :**

L'entreprise exportatrice s'expose à un certain nombre de risques et d'inconvénients lorsqu'elle opte pour la création d'une filiale commune :

- Investissement en temps et en énergie beaucoup plus important que les autres formes de partenariats
- Les bénéfices potentiels sont moindres car elles doivent être partagées.
- Le formalisme de la structure est plus élevé que dans d'autres formes de partenariat. Le montage juridique est très délicat à mettre en place.
- Risque de mésentente à propos de la répartition des dividendes. L'évaluation des apports de chaque partenaire, vu leur nature à la fois matérielle ou intellectuelle, est une étape complexe et délicate.

### **Quand opter pour une joint-venture ?**

La joint-venture est un passage obligé dans des pays très fermés qui l'imposent légalement et qui interdisent la création de sociétés détenues à 100% par des étrangers. C'est le cas, par exemple, de la Chine, des Emirats Arabes Unis, de l'Inde, qui limitent la participation étrangère dans les opérations locales à certains pourcentages.

La création d'une filiale commune avec des entreprises locales est également souhaitable pour pénétrer durablement et efficacement certains marchés caractérisés par des législations, des contraintes administratives, des différences culturelles ou commerciales, des réseaux de distribution, ... qui les rendent trop complexes.

### **5) Licence :**

#### **Définition :**

Le contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence ou concédant) concède à une entreprise située dans un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une durée limitée et sous certaines conditions, l'un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire sur un territoire défini.

La concession porte généralement sur un processus de fabrication ou une invention spécifiques au donneur de licence et qui doivent être protégée dans le pays étranger visé. Dans ce cas on parle de licence de brevet. Ce processus de fabrication peut également porter sur une marque, auquel cas il y a cession de licence de marque. De plus, la vente du droit d'utiliser un processus de fabrication doit parfois s'accompagner d'une formation du personnel et d'un transfert de

l'expérience opérationnelle liée à la technologie cédée. Il faut alors prévoir un contrat annexe de cession de licence de savoir-faire (technique ou commercial).

**Remarque :**

Généralement, ce sont les entreprises qui ont une politique de R&D très poussée et des technologies à courte durée de vie qui trouveront le plus d'intérêt à concéder des licences.

**Fonctionnement :**

La concession de licence est un contrat temporaire et limité dans le temps (avec renouvellement possible). Le lien entre les parties cesse donc en fin de contrat ! Cependant, étant d'une durée généralement longue (au moins 5 ans), ce contrat nécessite d'instaurer un véritable esprit de partenariat.

Le plus souvent, le donneur de licence accorde une exclusivité territoriale au licencié c'est-à-dire qu'il s'engage à ne pas concéder la même licence à une autre entreprise et à ne pas le concurrencer lui-même sur le territoire défini. Il est cependant possible que l'entreprise exportatrice ait plusieurs licenciés sur le même territoire pour des produits différents ! L'exclusivité est généralement réciproque. En effet, le licencié s'engage à ne pas exploiter et distribuer des produits ou des marques concurrentes.

**Avantages :**

La cession de licence présente de nombreux avantages pour l'entreprise exportatrice concédante :

- C'est un moyen très rapide, très facile et très peu coûteux de pénétrer et d'accroître la notoriété d'une marque sur un marché étranger. Ce type d'exportation est particulièrement adapté aux PME manquant de temps, de ressources humaines et financières. Le donneur de licence utilise en effet l'infrastructure et l'expertise (connaissance du marché, des consommateurs, en matière de gestion, ...) du licencié qui se charge de produire et de commercialiser le produit sur le territoire concédé. Le capital à investir est très faible par rapport aux autres modes d'implantation directe qui permettent une production locale. Les coûts supportés par l'entreprise sont liés à la protection de ses droits de propriété industrielle, à la recherche de partenaires potentiels, à la formation du licencié, à une étude de faisabilité et de rentabilité, ... ;
- elle permet une production locale dans les marchés dont les gouvernements ne sont pas favorables aux investissements directs réalisés par des étrangers. De tels pays favorisent les licences aux investissements directs car elles permettent d'intégrer la technologie dans leur marché et ce, à faible coût ;

- la production locale permet de "nationaliser" le produit et donc de faciliter les contacts avec le gouvernement et les syndicats locaux mais aussi de fidéliser et de rassurer les consommateurs ;
- elle permet de tester un marché en vérifiant son potentiel et l'intérêt que le produit suscite auprès des consommateurs locaux, sans supporter de risque financier et sans investir trop de temps ;
- le risque commercial est nul puisque le licencié assume l'intégralité de la commercialisation ;
- elle permet de rentabiliser les investissements réalisés en recherche et développement qui ont abouti à la mise au point d'une technologie.

### **Inconvénients :**

L'implantation sur un marché étranger via une licence présente quelques inconvénients majeurs :

- risque de perte du marché car le licencié est un concurrent potentiel. En effet, le contrat de licence implique le transfert d'une expertise qui peut s'avérer suffisante pour que le licencié devienne autonome au terme du contrat ;
- difficulté de contrôler le licencié au niveau de la production (niveau de qualité) et de sa politique commerciale (niveau de service offert, par exemple), même si le contrat prévoit un tel contrôle. contrepartie à la hauteur des commissions qu'il doit payer au donneur de licence ;
- rentabilité limitée. Bien qu'aucun capital de départ ne soit nécessaire, les commissions payées par le licencié peuvent paraître dérisoires (3% à 5% du chiffre d'affaires réalisé) à certains donneurs de licence par rapport au temps qu'ils doivent investir dans la formation et dans l'accompagnement technique ;
- risque de contrefaçon (imitation de la marque et du brevet) si la veille réalisée par le licencié est insuffisante.

### **III- La vente à des intermédiaires ou l'exportation sous-traitée**

L'exportation sous-traitée est un mode de pénétration indirect par lequel l'entreprise recourt à la structure de distribution d'intermédiaires qui ont les ressources et les compétences nécessaires en matière commerciale, culturelle et linguistique, ainsi que l'expérience et la connaissance du marché (modes de transport, clients, fournisseurs, réseaux de distribution, réglementations, ...).

Les principaux **avantages** liés aux modes de pénétration indirects sont les risques limités auxquels s'expose l'entreprise exportatrice ainsi que la faible implication qu'ils exigent en termes de structure export, de ressources financières et humaines.

Ces avantages ont cependant **une contrepartie** :

- la maîtrise de la politique commerciale par l'entreprise exportatrice est très faible voire nulle, malgré certaines clauses contractuelles destinées à lui garantir un certain contrôle. Cela peut être particulièrement dommageable lorsque le produit exporté exige une attention spéciale ;
- ces intermédiaires sont souvent rémunérés à la commission et n'ont donc souvent qu'une vision commerciale à court terme du marché. Comme ils recherchent leur propre intérêt, le risque est réel qu'ils négligent ou abandonnent le produit de l'exportateur pour se consacrer à un autre produit plus profitable et que ce dernier perde son réseau de commercialisation ;

Parmi ces intermédiaires, on retrouve principalement :

1. **les sociétés de commerce international (SCI)**
2. **les sociétés de gestion export (SGE)**
3. **les bureaux d'achat**
4. **les importateurs**
5. **les concessionnaires**

## **1) Société de commerce international :**

### **Définition :**

Une société de commerce international « négociant » est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits appartenant à d'autres entreprises et qui ensuite les revend en son nom propre sur les marchés étrangers en y appliquant la marge voulue.

### **Avantages :**

L'entreprise gagne un temps considérable dans la pénétration d'un marché étranger en se déchargeant complètement de la gestion liée à la vente de ses produits auprès de la société de commerce international. En effet, celle-ci dispose généralement :

- d'un réseau de distribution local (succursales, filiales, réseaux de détaillants, ...) et une infrastructure logistique (entrepôts, moyens de transport, ...);
- d'une expertise approfondie des produits et des marchés dans lesquels elle est spécialisée (langue, culture, mentalités, usages commerciaux, réglementations, environnement politique, administratif et économique, réseaux de distribution, risque politique, ...).
- D'un réseau de contacts professionnels locaux. Par ailleurs, le risque commercial à charge de l'exportateur est faible car la vente se réalise dans le marché domestique. L'entreprise ne doit donc pas prospecter le marché, s'occuper du transport et des formalités administratives liées à l'exportation.

### **Inconvénients :**

Les sociétés de commerce international présentent les inconvénients suivants:

- l'entreprise exportatrice perd tout le contrôle de l'activité d'exportation (la société décide elle-même ce qui sera vendu, comment, où et à quel prix il sera vendu) et risque de perdre le marché ;
- les prix et les marges pour l'exportateur sont potentiellement faibles ;
- ces intermédiaires sont spécialisés géographiquement. Il est donc impossible d'y recourir sur tous les marchés ;
- ces intermédiaires sont susceptibles de commercialiser des produits concurrents.

### **Quand opter pour cette solution ?**

Les entreprises qui ont peu d'expérience à l'exportation et qui n'ont pas de structure export ni de personnel compétent et disponible pour l'exportation peuvent trouver un certain intérêt dans cette formule.

Elle conviendra également aux entreprises plus expérimentées qui veulent tester les marchés « difficiles », par exemple à cause de l'instabilité politique qui y règne, ou ceux trop lointains.

## **2) Société de gestion export :**

- **Définition :**

Une société de gestion export (SGE) est une société de service indépendante qui remplit l'ensemble des fonctions du service export d'une entreprise, dans le cadre d'un contrat de mandat.

Elle agit au nom de l'exportateur en tant que commissionnaire exportateur à la vente et est rémunérée d'une part par un abonnement mensuel (fixé à l'avance) et d'autre part par une commission sur les ventes.

Elle est généralement spécialisée géographiquement et par famille de produits.

### **Avantages :**

Les avantages liés à ce mode de pénétration sont les suivants :

- l'entreprise peu expérimentée bénéficie immédiatement de l'expérience et des contacts de la SGE. Celle-ci sait sur quels marchés les produits de l'entreprise ont un potentiel et sait comment bien les vendre sur ces marchés ;
- la pénétration d'un marché peut se faire rapidement puisque la structure de distribution de la SGE est déjà en place ;
- l'investissement et les risques sont limités ;

### **Inconvénients :**

- La coordination est absolument indispensable entre l'entreprise exportatrice et la société de gestion export ;
- Le risque commercial est entièrement à charge de l'exportateur ;
- Si la SGE gère trop de produits, il y a un risque qu'elle néglige l'exportateur.
- Il existe un risque que la SGE fasse écran entre le marché et l'entreprise exportatrice et donc que celle-ci perde le marché au terme du contrat si le contrôle est insuffisant ;

## **Quand opter pour la société de gestion export ?**

Une entreprise exportatrice s'adressera à une société de gestion export lorsqu'elle ne dispose pas de suffisamment de ressources humaines, de ressources financières, de savoir-faire et de temps

pour prendre en charge elle-même l'activité d'exportation. De telles sociétés fourniront également une assistance ponctuelle à des entreprises dont le service export est surchargé.

**Remarque :**

Il ne faut pas considérer ce mode de pénétration comme un moyen de développer une présence durable à long terme sur un marché car généralement les sociétés de gestion export font écran entre les clients étrangers et l'entreprise. De plus, lorsque les ventes atteignent un certain volume, il est préférable que l'entreprise prenne elle-même en main l'activité d'exportation et développe sa propre expertise.

**3) Bureau d'achat :**

**Définition :**

Un bureau d'achat étranger établi dans le pays domestique de l'exportateur est une cellule d'achat mandatée qui agit pour le compte d'une entreprise "maison-mère" étrangère (chaînes de distribution, entreprises industrielles, ...).

Cette cellule d'achat est à la recherche d'entreprises susceptibles de lui fournir des produits adaptés aux besoins et aux goûts des consommateurs de leur pays d'origine. Ces produits sont généralement des biens de consommation vendus sous marque et qui bénéficient d'une image forte liée à leur pays d'origine.

Le bureau d'achat possède en général un service logistique qui gère toutes les opérations d'exportation (documents, transport, mode de règlement).

La centrale d'achat s'apparente au bureau d'achat. Celle-ci est un organisme qui centralise les achats pour différentes entreprises qui se groupent en vue d'obtenir les prix les plus attractifs.

**Remarque :**

D'un certain point de vue, il ne s'agit pas d'une exportation *sensu stricto* pour l'entreprise puisque le client est domestique.

**Avantages :**

L'exportation par l'intermédiaire d'un bureau d'achat étranger présente les avantages suivants :

- la vente a lieu sur le territoire de l'exportateur ce qui implique que l'exportateur ne doit pas mettre en oeuvre de prospection pour pénétrer le marché étranger ;
- l'exportateur ne prend pas en charge les opérations logistiques, administratives et financières associées à l'exportation ;

- le risque financier est très faible. En effet, le paiement a lieu sur le territoire domestique de l'exportateur et s'effectue par sa devise nationale ;
- l'exportateur ne doit pas maîtriser la langue de l'importateur ;

### **Inconvénients :**

Malgré les atouts qu'offre cette formule, la vente à l'étranger par le biais d'un bureau d'achat présente également quelques inconvénients :

- L'entreprise doit proposer des offres de prix très compétitives car elle affronte une concurrence rude ;
- l'entreprise doit souvent adapter ses produits ;
- l'entreprise est soumise à des contraintes strictes en matière de qualité et de respect des délais ;
- les ventes sont ponctuelles ;
- l'exportateur n'a aucune connaissance des conditions de commercialisation de ses produits, ni de leur succès sur le marché étranger.

### **Quand opter pour le bureau d'achat ?**

La vente à l'étranger via un bureau d'achat conviendra particulièrement aux entreprises qui ne disposent pas d'une organisation export, ni d'une expérience internationale fort importantes.

### **4) Importateur :**

#### **Définition :**

L'importateur ou distributeur est un commerçant indépendant étranger qui achète ferme les produits de l'exportateur et qui ensuite les revend à son nom et pour son propre compte, donc à ses risques et profits. Il se rémunère en prélevant une marge bénéficiaire.

#### **Avantages :**

L'utilisation d'un importateur présente quelques avantages du point de vue de l'exportateur :

- Simplification des opérations logistiques et administratives (transport marchandises, facturation, recouvrement des créances, dédouanement, ...) puisqu'elles sont reportées sur le distributeur ;
- réduction du risque de change puisque la vente se fait à l'importateur en devises nationales ;



- report du risque de non-paiement sur l'importateur ;
- l'approche du marché nécessite peu d'investissements puisque l'exportateur bénéficie de la structure et de la connaissance du marché de l'importateur.

### **Inconvénients :**

Le recours à un importateur ou à un concessionnaire présente quelques inconvénients pour l'exportateur :

- Perte de maîtrise totale de la politique de commercialisation et du marché. En effet, l'exportateur n'a aucune maîtrise des prix, des canaux de distribution sélectionnés, ni encore de la communication, ... puisque c'est l'importateur qui définit la politique commerciale. De plus, il perd totalement le marché puisque l'importateur fait écran avec celui-ci. Il en résulte qu'il ne connaît pas les clients finaux et ne sait pas ce que deviennent ses produits ;
- dépendance vis-à-vis des performances du distributeur ;
- risque de réduire la marge bénéficiaire.

### **Quand opter pour un importateur ?**

L'exportation via un importateur ne pourra s'envisager que pour les entreprises qui, faute de moyens financiers et humains, ne peuvent organiser elles-mêmes la vente à l'étranger et pour celles qui ne doivent pas avoir une maîtrise absolue de la politique de commercialisation de leurs produits à l'étranger (s'il n'y a pas de marque, par exemple).

### **5) Concessionnaire :**

Le contrat de concession est : « une convention liant le concédant à un nombre limité de concessionnaires auxquels il réserve la vente d'un produit sous condition qu'ils satisfassent à certaines obligations ».

Le fournisseur, ou concédant, distribue ces produits en exclusivité au concessionnaire. Celui-ci est un commerçant indépendant qui va acheter les biens du fabricant pour les revendre. Sa rémunération sera à hauteur de la marge commerciale qu'il effectue sur les produits revendus.

Il existe plusieurs formes de concession dont la plus connue est la concession d'exclusivité

## **Cas de la concession exclusive :**

### **Définition :**

Lorsque l'exportateur octroie à l'importateur une exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée, dans le cadre d'un contrat de concession, on parle alors d'importateur ou de concessionnaire exclusif.

Le contrat de concession exclusif a trois caractéristiques :

- contrat impliquant une activité d'achat et de vente ;
- exclusivité territoriale ;
- exclusivité d'approvisionnement.

Le contrat de concession intervient le plus souvent dans la commercialisation de biens de consommation durable comme, les produits de marque.

L'exclusivité territoriale incombe au concédant. Celui-ci doit approvisionner exclusivement le concessionnaire avec ces produits dans le secteur géographique qui a été attribué au revendeur.

Le secteur géographique du vendeur doit être défini précisément dans le contrat de concession. Il s'agit d'une zone d'exclusivité territoriale, les concurrents ne peuvent pas intervenir sur le territoire des autres membres du réseau. Cependant cette interdiction doit être modérée car elle ne peut faire obstacle au droit de la concurrence.

L'exclusivité de clientèle se limite pour les différents revendeurs, à l'interdiction de faire de la prospection hors de son secteur. Mais, ils conservent la possibilité d'accepter les commandes émanant de clients hors secteur qui se présentent spontanément.

L'exclusivité d'approvisionnement incombe au concessionnaire. Il s'engage à n'acheter certains produits qu'à un seul fournisseur, le concédant. De ce fait, il ne peut pas vendre des produits similaires au sein de son commerce.

### **Obligations des parties :**

#### **Le concédant doit :**

- s'abstenir de procéder à des ventes directes dans la zone exclusive accordée au concessionnaire,
- respecter les quotas de livraison auxquels il s'est engagé,

- garantir l'exclusivité de la marque, de l'enseigne... dans le secteur géographique consenti au concessionnaire,
- définir et mettre en oeuvre la politique du réseau.

Le concessionnaire doit :

- respecter l'exclusivité territoriale des autres distributeurs,
- remplir, s'il y a lieu, son obligation d'achat exclusif,
- respecter le quota d'approvisionnement éventuellement prévu dans le contrat,
- payer le prix des marchandises,
- maintenir, si le contrat l'impose, un stock minimal de produits ou de pièces de rechange pour répondre aux besoins de la clientèle,
- assurer divers services à la clientèle,
- respecter les règles commerciales, de gestion ou de toute autre nature mise contractuellement à sa charge par le concédant,
- informer le concédant de l'état du marché, des réactions de la clientèle...

**Fin du contrat de concession**

- Contrat à durée indéterminée (formule assez rare)
- Chaque partie peut mettre fin au contrat à tout moment à condition d'en informer l'autre suffisamment à l'avance, sous peine de dommages et intérêts.
- La durée du préavis est librement déterminée par les parties.
- Contrat à durée déterminée (formule plus fréquente)

Une partie ne peut pas mettre fin au contrat unilatéralement avant l'arrivée du terme (sauf faute grave ou clause résolutoire expressément prévue).

**Quand opter pour un concessionnaire ?**

L'exportation via un concessionnaire ne pourra s'envisager que pour les entreprises qui, faute de moyens financiers et humains, ne peuvent organiser elles-mêmes la vente à l'étranger et pour celles qui ne doivent pas avoir une maîtrise absolue de la politique de commercialisation de leurs produits à l'étranger (souvent quand il n'y a pas de marque).

#### **IV) Les facteurs de choix d'une stratégie de commercialisation:**

Il n'existe pas une stratégie de commercialisation qui soit optimale dans toutes les conditions. L'exportateur devra faire un arbitrage entre les différentes options d'exportation qui s'offrent à lui compte tenu de facteurs qui sont liés :

- à l'entreprise
- au produit
- au marché

##### **1) Facteurs liés à l'entreprise :**

Le choix d'un mode de distribution (exportation contrôlée exportation sous-traitée, exportation concertée) dépend dans une large mesure du diagnostic export que l'entreprise a réalisé et qui lui a permis de déceler ses points forts et ses points faibles sur ses marchés cibles :

- L'expérience internationale: Plus l'expérience de l'entreprise dans le domaine de l'exportation (opérations logistiques et administratives, prospection, gestion commerciale, ...) est importante, plus elle peut envisager des modes d'exportation contrôlée qui lui assurent une maîtrise complète de la conception et de la mise en oeuvre de sa politique commerciale. A l'opposé, les débutants inexpérimentés se tourneront vers des modes d'exportation via des partenaires ou des intermédiaires afin de bénéficier de leur expérience du marché ;
- la disponibilité en temps: La charge administrative supplémentaire (documents légaux à produire, formalités administratives, factures, ...) résultant de l'exportation varie en fonction du mode de pénétration choisi. Par exemple, l'exportation indirecte et les licences ne génèrent que très peu de tâches de gestion supplémentaires ;
- les ressources humaines : Le fait que l'entreprise dispose ou non de personnel spécialisé à l'export déterminera sa capacité à gérer en maîtrise complète la vente à l'étranger ou à assurer le suivi d'un réseau commercial. Par ailleurs, si elle dispose en interne des compétences culturelles, linguistiques et légaux nécessaires à l'exportation, elle peut envisager les modes directs. Dans le cas contraire, il serait préférable qu'elle s'appuie sur des partenaires ou des intermédiaires
- les ressources financières : Chaque mode de pénétration implique des coûts différents en termes d'investissements de structure et de frais de fonctionnement. Il faut donc que l'entreprise évalue sa capacité à financer les investissements à long terme ainsi que les

besoins en trésorerie qui seront générés pour financer la gestion commerciale (budgets promotionnels, soutien au réseau commercial, financement des stocks, offre de crédit, ...). L'implantation locale via une filiale commerciale implique en contrepartie d'une maîtrise commerciale complète des investissements à plus long terme fort élevés. Les PME qui ont des moyens financiers et humains limités feront plutôt appel à des intermédiaires ou des partenaires ;

- les objectifs globaux sur le marché : Le mode d'exportation sélectionné par l'entreprise dépend notamment du degré de maîtrise qu'elle veut avoir de sa politique commerciale, de la rapidité de pénétration désirée, du degré de connaissance du marché (consommateurs, concurrents, ...) qu'elle souhaite obtenir, de son aversion pour le risque, ... Une entreprise qui veut garder le contrôle de sa politique commerciale, acquérir une expérience concrète du marché et avoir une connaissance maximale des conditions et de l'évolution du marché optera de préférence pour des modes d'exportation directe (ex : représentants salariés). Une entreprise qui désire pénétrer rapidement un marché évitera de s'implanter via une filiale commerciale mais se tournera plutôt vers des licenciés, des agents ou des distributeurs ;
- les possibilités d'évolution : Sur un nouveau marché mal connu, l'entreprise privilégiera la vente via des agents commissionnés ou par importateurs sans exclusivité, pour vérifier l'évolution du marché pendant un certain temps. Si les ventes se développent bien, l'entreprise peut mettre en place des formules aux coûts fixes plus importants qui permettent de mieux contrôler la politique de commercialisation (filiale, succursale, ...) ;

## **2) Facteurs liés aux produits :**

Le choix du mode d'accès à un marché est en partie conditionné par les caractéristiques techniques et commerciales du produit exporté :

- le niveau technique du produit : La technicité du produit peut imposer une implantation locale afin de simplifier l'organisation d'un service après-vente (réparation et entretien) sur place ;
- le niveau de valeur ajoutée du produit : Celui-ci détermine en grande partie les marges ainsi que la capacité financière qui pourront être dégagées de l'activité. Celles-ci serviront soit à financer la structure créée, soit à rémunérer les partenaires et les intermédiaires utilisés, en fonction de son importance ;

- les contraintes en matière de stockage : Si le produit nécessite d'être stocké sur place en grandes quantités, l'entreprise devra privilégier certains modes de pénétration à d'autres (succursale, filiale commerciale, concessionnaire, ...) ;
- l'image du produit : Une stratégie d'image forte, notamment associée aux produits de marque, implique une maîtrise ou un contrôle étroit de la politique commerciale (sélection des points de vente, politique de prix, politique de communication, ...) menée par le réseau de distribution. L'exportation via des partenaires ou des intermédiaires ne pourra s'envisager que si l'entreprise peut obtenir certaines garanties de leur part quant au respect d'obligations précises en matière commerciale. Par ailleurs, si le produit est relativement inconnu pour les consommateurs locaux, l'entreprise devrait plutôt le commercialiser via des intermédiaires locaux (par exemple, des distributeurs) plutôt qu'en vente directe ;

### **3) Facteurs liés aux marchés :**

L'entreprise prendra également en compte les caractéristiques liées au marché pour sélectionner le mode de pénétration le plus adéquat :

- le potentiel du marché : Certaines formules, notamment celles qui impliquent des frais de création élevés (filiale, joint-venture, ...), sont réservées aux marchés à fort potentiel où les perspectives de vente sont suffisantes. D'autres peuvent être utilisées indifféremment sur les petits et les gros marchés. Les petits marchés seront de préférence servis par des modes d'exportation indirecte. Le potentiel d'un marché influence doublement le choix du mode de pénétration. Non seulement il est primordial car il détermine le niveau attendu de ventes mais également parce qu'il influence le degré de contrôle désiré par l'entreprise et donc le mode de pénétration ;
- les contraintes liées aux consommateurs locaux : Quel est le nombre de consommateurs ? Quelle est leur dispersion géographique ? Quelles sont leurs habitudes d'achat (pourquoi, quand et comment achètent-ils ?) ? Quels sont leurs besoins et leurs exigences ? Si les clients potentiels sont dispersés géographiquement, ont des profils différents, et qu'ils achètent fréquemment mais en petites quantités, la disponibilité du produit doit être très large ce qui nécessite l'utilisation de grossistes et de détaillants sur le marché. Sinon, la vente directe pourrait s'envisager. Plus le marché est spécialisé et plus il est concentré géographiquement, plus le réseau doit être court ;
- l'accessibilité juridique et légale : Si, par exemple, le marché impose des barrières tarifaires importantes, l'entreprise pourrait être amenée à privilégier une implantation locale. Certains pays interdisent de travailler par le biais d'agents ou de créer une société à 100%

de capitaux étrangers, ce qui implique de devoir pénétrer le marché en créant une structure locale en collaboration avec un partenaire local (joint venture). De même, si l'entreprise connaît mal les règlements sur le marché, elle pourrait avoir besoin d'un partenaire local ;

- les contraintes politiques : Si la stabilité politique ne peut être assurée dans le temps et donc que le risque pays s'avère trop présent, l'entreprise doit éviter les formules d'exportation directe qui impliquent un engagement à plus long terme (filiale, succursale, franchise, ...) et préférer les modes d'exportation indirecte ;
- la concurrence : Les marchés où la concurrence est intense nécessitent des adaptations régulières de la politique commerciale (prix concurrentiels, communication, ...) et requièrent donc de la part de l'entreprise exportatrice une capacité de réaction rapide, une bonne information sur l'évolution du marché et une maîtrise de la politique commerciale. Cela implique donc de privilégier des modes d'exportation directe ou en partenariat ;
- les consommateurs : Les facteurs liés aux consommateurs qui peuvent influencer le mode de pénétration sont notamment le nombre de clients potentiels, leur identification, leur besoin d'un service après-vente, leurs caractéristiques socioculturelles, ... ;
- la distribution : La structure de la distribution est prépondérante pour choisir un mode d'exportation. Lorsque la distribution d'un marché est peu structurée, éclatée et présente des circuits longs, l'entreprise doit éviter de s'implanter avec une structure locale propre car elle pourrait éprouver certaines difficultés à identifier et à établir le contact avec les nombreux distributeurs locaux. Dans un tel cas de figure, elle privilégiera plutôt la vente via de multiples intermédiaires commerciaux (agents commissionnés, importateurs, ...). Il faut également tenir compte de la disponibilité, de la compétence et du coût des intermédiaires commerciaux sur le marché. Si le marché ne dispose pas d'intermédiaires de qualité ou que ceux-ci sont déjà engagés dans la commercialisation de produits concurrents, l'entreprise exportatrice devrait privilégier un mode d'exportation plus direct. Dans certains cas, l'indisponibilité d'intermédiaires commerciaux de qualité pourrait même motiver l'entreprise à ne pas pénétrer un marché ;

## **VI : Animation du réseau de vente :**

L'animation du réseau de vente à l'étranger repose sur les techniques traditionnelles de recrutement, de formation, de rémunération, de contrôle et de motivation de la force de vente domestique. Elle est cependant plus complexe.

### **1) Techniques d'animation :**

L'entreprise dispose des mêmes techniques d'animation de sa force de vente que sur son marché domestique, à savoir la formation, la motivation, l'information et l'assistance à la vente.

#### **1. Formation :**

La force de vente sur les marchés à l'exportation doit absolument être imprégnée des cultures locales et des habitudes commerciales en vigueur ainsi que connaître la langue usuelle. Si la force de vente n'est pas recrutée localement, il faudra absolument insister sur ces qualités lors du recrutement et si besoin la former.

Le personnel de vente doit également être parfait dans ses qualités d'écoute active et dans l'art de la communication verbale et non verbale, absolument indispensables pour instaurer un climat de confiance avec le prospect. Dans cette optique, une formation peut également être nécessaire. La représentation locale sera également formée aux produits de l'entreprise et à leur maintenance ainsi qu'aux techniques de vente spécifiques à l'entreprise.

#### **2. Motivation :**

L'entreprise doit inciter ses vendeurs à multiplier leurs efforts pour accroître leurs résultats. Pour les stimuler dans cette voie, l'entreprise peut jouer sur différentes facettes :

- la formation ;
- le plan de carrière ;
- les motivations financières telles qu'une rémunération motivante, des primes ponctuelles, une clause d'exclusivité, des tarifs compétitifs pour l'importateur, de bonnes commissions et garanties au niveau des modalités de versement pour l'agent, etc. ;
- les motivations psychologiques liées au style de management (encouragements, traitement rapide des rapports des agents, implication dans la définition des objectifs clairs et réalistes, suivi des résultats, concours de vente, écoute des suggestions et des problèmes rencontrés sur le terrain, visites en commun des prospects, etc. ) ;



### **3. Information :**

L'information des réseaux commerciaux :

- est un vecteur d'intégration et de fidélisation menant à une plus forte adhésion des partenaires commerciaux ;
- permet la mise en place d'un système de veille commerciale sur les marchés cibles en optimisant le retour d'information de la part des réseaux commerciaux. L'entreprise peut ensuite exploiter ces informations pour adapter plus efficacement sa politique marketing.

Le système d'information de la force de vente et des réseaux commerciaux (agents, importateurs, distributeurs) s'appuie sur des techniques telles que la documentation d'entreprise, la réalisation de bulletins d'information ou de journaux d'entreprise, des visites sur place, des réunions d'agents, etc. ...

### **4. Assistance à la vente :**

L'assistance du réseau commercial à l'étranger consiste à :

- lui fournir du matériel de qualité (échantillons, cartes de visite,...) ;
- l'assister techniquement (préparation des offres, ...) ;
- l'assister commercialement (appui dans la négociation, fournir une documentation comme des catalogues, des statistiques sur entreprise et sur les performances de ses produits...)
- le former aux techniques de vente et d'après-vente ;
- le soutenir dans les actions publicitaires et promotionnelles (participation financière, ...) ;

## **2) Spécificités de l'animation du réseau de vente à l'étranger :**

L'animation du réseau de vente à l'étranger est plus complexe que sur le marché domestique. La principale source de complexité réside dans l'éloignement géographique du réseau de vente par rapport à l'entreprise. Cette donne entraîne de nombreuses difficultés, parmi lesquelles :

- moins bonne connaissance par l'entreprise des conditions réelles de commercialisation de son produit, le réseau de vente étant sa seule source d'information sur le marché ;
- appréciation plus difficile des performances du réseau ;
- risque de sentiment d'isolement de la force de vente ;
- risque d'incompréhension par le réseau de vente des objectifs poursuivis par l'entreprise en prenant telle ou telle décision ;

D'autres sources de complexité sont liées aux différences de nationalités et culturelles qui peuvent entraver la communication entre l'exportateur et le réseau de vente local. Une autre source de difficulté est qu'il existe plusieurs niveaux dans le réseau : force de vente propre à l'entreprise, représentants locaux et distributeurs locaux. Chaque niveau pose des problèmes spécifiques en matière d'animation, de motivation et de contrôle. Il est plus difficile de mobiliser des intermédiaires et des distributeurs locaux que du personnel interne à l'entreprise car les relations contractuelles qui les lient ne sont pas les mêmes et par ailleurs, des barrières linguistiques et culturelles s'ajoutent.

## Résumé du troisième chapitre

Vente avec maîtrise de la commercialisation					
	Vente directe	Représentant salarié	Agent commissionné	Succursale	Filiale commerciale
<b>Définition</b>	Elle consiste pour une entreprise à réaliser des ventes et à assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son territoire domestique sans avoir de structure, de représentant ou d'intermédiaires sur place.	Le représentant salarié est une personne physique qui est liée à l'entreprise par un contrat de travail.	C'est un représentant mandataire indépendant et permanent de l'exportateur.	C'est une forme d'implantation directe de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger qui ne dispose pas de personnalité juridique.	est une société de nationalité locale, indépendante juridiquement de la maison-mère et contrôlée majoritairement par celle-ci.
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investissements financiers de départ limités</li> <li>- augmentation de la marge bénéficiaire et de la rentabilité</li> <li>- contact direct avec les clients qui conduit à une meilleure connaissance de leurs besoins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présence immédiate dans le marché cible</li> <li>- l'exportateur a un contrôle total sur sa politique commerciale</li> <li>- la remontée d'information est excellente</li> <li>- les bénéfices reviennent entièrement à l'exportateur</li> <li>- faciliter les formalités administratives, les règlements des litiges, le recouvrement des créances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maîtrise de la politique commerciale</li> <li>- connaissance du marché étranger</li> <li>- connaissance préalable de l'agent local, du marché et de la clientèle potentielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la maîtrise totale de sa politique commerciale.</li> <li>- l'entreprise récupère l'intégralité des bénéfices.</li> <li>- meilleure connaissance du marché.</li> <li>- une présence directe sur le marché.</li> <li>- les coûts de création sont limités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la connaissance du marché est très bonne.</li> <li>- elle permet de simplifier les opérations logistiques, administratives, et Commerciales</li> <li>- Sa crédibilité s'en trouve renforcée, les produits de l'entreprise exportatrice sont considérés comme des produits nationaux permettant ainsi de renforcer sa crédibilité.</li> </ul>
<b>Inconvénient</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la prospection et la vente sont plus complexes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risques commerciaux et financiers est entièrement assumé par l'exportateur</li> <li>- voie forte coûteuse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'implication aussi bien de l'exportateur que de l'agent doit être complète.</li> <li>- le risque commercial à la charge de l'exportateur</li> <li>- la sélection et le recrutement d'un agent sont des décisions cruciales et difficiles</li> <li>- risque d'appropriation par l'agent de la clientèle</li> <li>- l'agent peut s'intéresser aux ventes immédiates au détriment de la rentabilité à moyen et long terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau assez élevé de formalités administratives.</li> <li>- l'entreprise exportatrice assume l'intégralité du risque commercial et financier de la succursale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'investissement de départ et les coûts fixes sont élevés.</li> <li>- la formule suppose un engagement à moyen terme qui implique un risque plus élevé.</li> <li>- l'entreprise exportatrice doit se conformer à la législation locale.</li> </ul>

Vente en coopération ou Exportation concertée					
	Groupement d'exportateur	Portage ou Piggy pack	Franchise commerciale	Jointe venture ou la filiale commune	Licence
Définition	C' est la mise en collectivité par plusieurs entreprises non concurrentes de leur activité d'exportation sur des marchés étrangers.	forme de coopération internationale entre deux entreprises dont les produits sont complémentaires.	est un système de commercialisation basé sur une collaboration entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, qui sont le Franchiseur et les Franchisés.	est un accord entre deux partenaires issus de pays différents et qui consiste en la création ou l'acquisition conjointe d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger.	C'est un accord par lequel une entreprise d'un pays « donneur de licence » concède à une entreprise située dans un autre pays « licencié » le droit d'exploiter une propriété intellectuelle.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>- effets de synergie résultant de la mise en commun de ressources.</li> <li>- soutien aux fonctions administratives et logistiques</li> <li>- économies d'échelle.</li> <li>- offre commerciale plus complète.</li> <li>- prix plus stables.</li> <li>- investissement financier minime.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coûts financiers réduits.</li> <li>- risque limité.</li> <li>- accès facilité au marché.</li> <li>- opérations logistiques et administratives réduites.</li> <li>- bénéficie de l'image de marque de l'entreprise porteuse sur ses produits.</li> </ul>	<p><u>Le Franchiseur :</u> Le Franchiseur accorde à ses Franchisés le droit d'exploiter une enseigne.. en respectant les normes imposés par le franchiseur.</p> <p><u>Le Franchisé :</u> le franchisé peut utiliser l'enseigne et/ou la marque du franchiseur en payant des redevances</p> <p><u>Cette stratégie d'entreprise nécessite :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un transfert de savoir-faire.</li> <li>- des rôles répartis entre franchisés et franchiseur.</li> <li>- le respect par le franchisé des normes propres à l'enseigne.</li> <li>- une répartition équilibrée des profits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pénétration des marchés plus facile et plus rapide.</li> <li>- diminution des risques financiers et des coûts qui sont partagés entre les partenaires.</li> <li>- diminution du risque commercial</li> <li>- accès à des technologies non maîtrisées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- c'est un moyen très rapide facile et peu coûteux de pénétrer et d'accroître la notoriété d'une marque sur un marché étranger.</li> <li>- la production locale permet de "nationaliser" le produit.</li> <li>- le risque commercial est nul</li> <li>- elle permet de rentabiliser les investissements réalisés en R&amp;D.</li> </ul>
Inconvénient	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les produits doivent être complémentaires et non concurrents.</li> <li>- les partenaires doivent être en nombre limité et de tailles plus ou moins comparables.</li> <li>- un niveau d'engagement élevé de chaque partenaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faible motivation des grandes entreprises à devenir porteuses.</li> <li>- difficulté de trouver des partenaires.</li> <li>- relations parfois difficiles.</li> <li>- risque de manque de confiance mutuelle.</li> <li>- risque de conflit d'intérêts.</li> <li>- conditions d'accès parfois très strictes au réseau commercial des grandes entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investissement en temps et en énergie plus important.</li> <li>- le formalisme de la structure est plus élevé.</li> <li>- risque de mésentente à propos de la répartition des dividendes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque de perte du marché car le licencié est un concurrent potentiel.</li> <li>- difficulté de contrôler le licencié au niveau de la production.</li> <li>- rentabilité limitée.</li> <li>- risque de contrefaçon.</li> <li>- risque que le licencié exploite de façon incomplète le marché et donc n'obtienne pas les résultats commerciaux attendus.</li> </ul>	

Vente par intermédiaire					
	Société de commerce international	Société de gestion export	Bureau d'achat	Importateur	Concessionnaire
<b>Définition</b>	C'est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits appartenant à d'autres entreprises et qui ensuite les revend en son nom propre sur les marchés étrangers.	est une société de service indépendante qui remplit l'ensemble des fonctions du service export d'une entreprise, dans le cadre d'un contrat de mandat.	est une cellule d'achat mandatée qui agit pour le compte d'une entreprise "maison mère" étrangère.	un commerçant indépendant étranger qui achète les produits de l'exportateur et qui ensuite les revend à son nom et pour son propre compte. Il se rémunère en prélevant une marge bénéficiaire.	Une convention liant le concédant à un nombre limité de concessionnaires auxquels il réserve la vente d'un produit sous condition qu'il satisfassent à certaines obligations.
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise gagne un temps considérable dans la pénétration d'un marché étranger en se déchargeant complètement de la gestion liée à la vente de ses produits auprès de la société de commerce international.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise bénéficie immédiatement de l'expérience et des contacts de la SGE.</li> <li>- La pénétration d'un marché peut se faire rapidement puisque la structure de distribution de la SGE est déjà en place</li> <li>- L'investissement et les risques sont limités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'exportateur ne prend pas en charge les opérations logistiques, administratives et financières associées à l'exportation.</li> <li>- Le risque financier est très faible puisque le paiement aura lieu sur le territoire domestique de l'exportateur et s'effectue par sa devise nationale</li> <li>- L'exportateur ne doit pas maîtriser la langue de l'importateur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplification des opérations logistiques et administratives.</li> <li>- Réduction du risque de change.</li> <li>- Report du risque de non paiement sur l'importateur.</li> <li>- L'approche du marché nécessite peu d'investissement.</li> </ul>	Le concédant peut imposer au distributeur exclusif des obligations plus ou moins fortes.
<b>Inconvénient</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'entreprise exportatrice perd tout le contrôle de l'activité d'exportation.</li> <li>- les prix et les marges pour l'exportateur sont potentiellement faibles.</li> <li>- Ces intermédiaires sont susceptibles de commercialiser des produits concurrents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La coordination est absolument indispensable entre l'exportateur et SGE</li> <li>- Il existe un risque que la SGE fasse écran entre le marché et l'entreprise exportatrice.</li> <li>- Le risque commercial est entièrement à la charge de l'exportateur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise doit proposer des offres de prix très compétitives.</li> <li>- l'entreprise doit souvent adapter ses produits.</li> <li>- les ventes sont ponctuelles.</li> <li>- L'exportateur n'a aucune connaissance des conditions de commercialisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perte de maîtrise totale de la politique de commercialisation et du marché.</li> <li>- dépendance vis-à-vis des performances du distributeur.</li> <li>- Risque de réduire la marge bénéficiaire.</li> </ul>	Le concessionnaire ne respectera ses obligations « exclusivité et quota d'approvisionnement, assurer divers services à la clientèle.. »

## Résumé pratique

Nous allons proposer quelques questions, exercices et cas pratiques, testant l'atteinte de la compétence relative à ce Module à savoir **l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie commerciale internationale.**

### Travail I:

1) Décrire les caractéristiques de chaque forme de présence sur un marché étranger ainsi que ses avantages et ses inconvénients ?

\*Vente avec maîtrise de commercialisation

Formes de présence	Définition	Avantages	Inconvénients
Représentant salarié			
Représentant salarié			
Agent commissionné			
Succursale			
Filiale commerciale			

\*Vente en coopération

Formes de présences	Définition	Avantages	Inconvénients
Groupement d'exploitation			
Portage ou piggy pack			
Franchise commerciale			
Joint venture ou la filiale commune			
Licence			

\*Vente à des Intermédiaires

Formes de présences	Définition	Avantages	Inconvénients
Société de commerce international			
Société de gestion export			
Bureau d'achat			
Importateur			
Concessionnaire			

## **Travail II:**

Dans le tableau ci-dessous, indiquez pour chaque critère quelle solution doit être privilégiée, en utilisant le code suivant ?

A : solution souhaitable

B : Solution acceptable

C : solution à rejeter

	Filiale commerciale	Agent commissionné	Concessionnaire
Vous souhaitez maîtriser la commercialisation			
Vous êtes prêt à investir dans le réseau de vente			
Votre produit pose des problèmes de distribution physique			
Votre produit a besoin d'un après vente			
Le marché local est concurrentiel			
Le marché visé a un potentiel élevé			
Vous devez être présent dans de nombreux points de vente			
Vous souhaitez mettre en œuvre une politique d'image			

### Travail III : Implantation d'une filiale et Besoin de Financement

La société Nicole , société Française spécialisée dans la fabrication d'appareils de cuisine, envisage une implantation commerciale au Maroc sous la forme d'une filiale de vente.

#### La situation

Les prévisions de chiffre d'affaire et de frais (en Millions Dh) sont les suivantes :

Année	1	2	3	4
Investissement :				
• Formalisés, honoraires	20			
• Droit au bail, aménagements	10			
• Achat de matériel de bureau	20	10		
Activités :				
• Chiffre d'affaires hors taxes	85	140	190	240
• Achats de Marchandises TTC	51	84	114	144
• Charges générales	65	68	71	75
• Dotation aux amortissements	7	8	6	6
• Charges financières	6	8	8	8

#### Autres informations

Délai de paiement de la maison mère : 60 jours.

Autres charges payées au comptant.

Crédit accordé à la clientèle : 90 jours.

Stock minimal : 3 mois de ventes de l'année en cours

Stock initial : 80

Chiffre d'affaires prévisionnel pour la 5ème année : 280 Millions de Dh

T.V.A : 20 %



## Travail à faire

1- Calculez le besoin de financement net de cette implantation. Déterminez pour cela, pour chacune des quatre premières années de fonctionnement :

- Le résultat prévisionnel de filiale ;
- Sa capacité d'autofinancement prévisionnelle ;
- Le besoin en fonds de roulement d'exploitation prévisionnel, et sa variation.
- Le besoin de financement net.

2- Commentez ces résultats

## Travail IV : Prospection du Marché et élaboration du Budget

La société SIOF, sise à Fès, est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du huile d'olives. Afin d'élargir son marché, elle s'est lancée à l'exportation pour les marchés Européens. En quelques années, elle a réussi à obtenir des résultats honorables. Forte de l'expérience acquise sur ces marchés et, compte tenu des informations qu'elles a obtenues auprès des diverses sources, elle envisage sérieusement d'attaquer le marché Américain.

- 1) De quelle genre d'informations la société a-t-elle besoin lui permettant d'apprécier l'attractivité du marché américain ?
- 2) Quelles sont les sources de ces d'information ?

Le Directeur de la société a décidé de se déplacer personnellement pour prospecter ce marché.

- 3) Quelles sont les tâches préalables à accomplir pour mener à bien le déroulement de cette opération ?

Les renseignements qu'elle a pu obtenir sur ce marché sont consignés dans les annexes 1 et 2

**Annexe 1 : Le marché des huiles d'olives au USA**

Les importations du marché Américains en 2003 s'élevaient environ 400 Millions de Dollar. Leur progression Pour les 3 prochaines années, devraient se situer aux alentours de 4 % par an.

La société envisage, en 2004, de prendre 2% de la demande se portant sur les importations. Elle espère, ensuite, voir sa part de marché croître de 50 % en 2005 et 80 % en 2006.

**4) Evaluez les chiffres d'affaires prévisionnels en dollars ?**

**Annexe 2 : Budget de prospection sur trois Années**

- Voyages aller –retour :8000 Dh
  - 3 Voyages la première Année
  - 2 Voyages les Années suivantes
- Séjour : 6jours par voyage. Dépendes prévues : 300 Dollars par jour
- Adaptation mineure du produit et de son emballage 20 000 Dh
- Participation aux salons ;
  - 1ère Année :20 000 Dollars
  - 2ème Année :25 000Dollars
- Etude de marché :150 000 Dollars
- Publicité : 4% du chiffre d'affaires prévisionnel
- Cours de change : 1 USD = 10 Dh

**5) Etablir le budget de prospection en dollars ?**

## Références bibliographiques :

N°	Ouvrage	Auteur	Edition
1	Exporter ; Pratique en commerce international « 17 édition »	A ; Barilier, J. Duboin et autres	Foucher
2	Stratégies commerciales et Techniques Internationales	Claude NEHMI	Les Editions d'Organisation
3	Techniques du Commerce International	V.Moyer, C.Rolin	
4	Commerce International	Corinne Pasco	Foucher
5	Commerce international	J. Duboin, F ; Duphi et autres	Foucher
6	Marketing international	Charles Croué	Entreprise
7	Marketing international	Corinne Pasco	Dunod
8	Action commerciale à l'international	Didier-Pierre Monod	Eska
9	S'internationaliser : stratégie et techniques	A.Deveysine, J. Duboin	Dalloz
10	Techniques du Commerce International	J-M. Benammer	Techniplus
11	Management des opérations en Commerce International	A.Combes-Lebourg	Eska
12	Cas du Commerce International	E.Porter	Foucher

## Références Webographiques :

1. [www.eur-export.com](http://www.eur-export.com)
2. [www.Interex.com](http://www.Interex.com)