

AVANT-PROPOS

Consultation Contacts Monde est fière de vous présenter ce manuel sur les ***Aspects Pratiques du Commerce International***.

Le négoce international, pratique exigeante ? Très certainement. Tant d'aspects techniques, tant d'aspects humains à maîtriser. Depuis des années, nous constatons que les entreprises qui y réussissent ont su se doter d'une solide formation de base. Elles confient les responsabilités internationales à des personnes qualifiées lesquelles, en retour, s'assurent de mettre leurs connaissances continuellement à jour.

Ce manuel permet d'acquérir une vue d'ensemble, complète et détaillée, du processus de négoce international. Les notions sont présentées d'une manière pratique et dynamique, proche des préoccupations des entreprises. La pédagogie se veut participative et soutenue par de multiples exemples et exercices. Grâce aux notions de ce livre, vous obtiendrez plus rapidement, et à moindre coûts, les résultats escomptés dans vos activités d'affaires.

Nous espérons que vous découvrirez les multiples avenues d'internationalisation ouvertes à vos produits et services. Nous espérons que vous acquériez de nouveaux réflexes pour tirer profit des possibilités offertes par les marchés africains, moyen-orientaux et européens, si proches géographiquement, mais aussi des marchés d'autres continents, dont le marché canadien, d'où nous provenons.

Nous nous sentons privilégiés de contribuer au développement professionnel des entreprises marocaines et africaines et remercions les nombreux partenaires qui ont permis la réalisation de ce projet. Nous souhaitons remercier tout particulièrement Monsieur Si Mohamed EL HAIL pour son apport effectif sans qui la réalisation de ce livre n'aurait pu avoir lieu. En effet, Monsieur EL HAIL a fait un effort remarquable d'adaptation de cet ouvrage.

Bonne lecture,

Isabelle Limoges

Karl Miville-de Chêne

Associée
Consultation Contacts Monde

Président
Consultation Contacts Monde

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 : APPROVISIONNEMENT	9
1) LE PRODUIT, L'ACHETEUR ET LE FOURNISSEUR.....	10
2) LES DIFFÉRENTS TYPES DE FOURNISSEURS	13
2.1) Les manufacturiers (fabricants, producteurs)	13
2.2) Le commerce de gros	14
3) LES INTERMÉDIAIRES À L'INTERNATIONAL	15
3.1) Les distributeurs	16
3.2) Les sociétés de commerce international (négociants, exportateurs, importateurs et en tiers)	16
3.3) Les agents commerciaux étrangers (représentants)	17
3.4) Résumé des différences entre les intermédiaires.....	19
4) LA RECHERCHE DE FOURNISSEURS POTENTIELS	21
4.1) Les sources d'information	21
4.2) L'Internet	22
4.3) L'établissement d'une banque de données	23
4.4) La relation négociant/Fournisseur	24
4.5) La notion de risque et de dépendance	25
4.6) Les fondements de la relation Fournisseur/négociant	27
5) LA RÉALISATION D'UNE TRANSACTION – VU PAR UNE SCI .	28
5.1) Les caractéristiques du produit.....	28
5.2) La présentation du produit et l'effort promotionnel	28
5.3) Les prix	28
5.4) Les équipements spéciaux pour la production à l'exportation .	29
CONCLUSION - RÉSUMÉ	30
QUESTIONS & REPNSES: CHAPITRE 1	32
CHAPITRE 2 : L'IDENTIFICATION ET L'ÉTUDE DE MARCHÉ.....	35
A) L'IDENTIFICATION DES MARCHÉS.....	36
1) TECHNIQUE DE SÉLECTION DES MARCHÉS	38
2) PREMIÈRE PHASE : ANALYSE GLOBALE DES PAYS À PARTIR DE CRITÈRES GÉNÉRAUX	39
3) DEUXIÈME PHASE : CHOIX DU PAYS-CIBLE À PARTIR DES CRITÈRES TECHNIQUES D'ACCÈS AU MARCHÉ	40
3.1) Marchés d'accès plus facile pour l'exportateur	40

3.2) Réseau de contacts dans le pays ciblé.....	41
3.3) Image de l'Algérie.....	41
3.4) Proximité géographique et la logistique de transport.....	41
3.5) Le marché est concurrentiel et librement accessible aux produits d'importation	42
3.6) Présence d'un système bancaire performant et décentralisé... ..	42
3.7) L'environnement sociopolitique	43
3.8) Les incidences religieuses	43
3.9) Les incidences fiscales et légales	44
3.10) Les outils de communication.....	44
B) L'ÉTUDE DE MARCHÉ.....	44
1) L'ANALYSE QUANTITATIVE : COMMENT UTILISER LES STATISTIQUES ?	45
1.1) Évaluation de la consommation du pays cible.....	45
1.2) L'identification des tendances importantes dans l'évaluation de la demande	47
1.3) Limites des statistiques	48
2) L'ANALYSE QUALITATIVE ET LE FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ.....	49
2.1) Le cadre concurrentiel du marché visé.....	52
2.2) L'analyse des besoins et des habitudes de consommation du client	53
2.3) Le fonctionnement du marché.....	55
CONCLUSION : RÉSUMÉ.....	56
QUESTIONS & REPONSES: CHAPITRE 2.....	58
CHAPITRE 3 : LA PROSPECTION ET L'ADAPTION DU PRODUIT	61
A) LA PROSPECTION	62
1) PRÉPARER LA PROSPECTION À PARTIR DE L'ALGÉRIE.....	63
1.1) Préparer la documentation	63
1.2) Penser à apporter des échantillons	66
1.3) Faire une première offre.....	66
1.4) Demander des informations sur les clients Potentiels.....	73
2) PRÉPARER LE VOYAGE À L'ÉTRANGER	74
2.1) Les objectifs d'une visite à un marché étranger.....	74
2.2) Colliger des informations sur le pays.....	76
2.3) Obtenir des rendez-vous.....	78
2.4) Planifier le voyage	78
2.5) Préparer les rendez-vous.....	80

2.6) Préparer les échantillons	80
2.6) Régler les formalités pratiques concernant le voyage	84
3) LES MISSIONS À L'ÉTRANGER.....	85
4) LES FOIRES COMMERCIALES.....	85
5) COMMENT CHOISIR UNE FOIRE ?.....	86
B) L'ADAPTATION DU PRODUIT	87
1) ADAPTATION AUX NORMES TECHNIQUES ET À LA RÉGLEMENTATION DU PAYS	89
2) ADAPTATION AUX BESOINS DU MARCHÉ	90
2.1) Qualité.....	90
2.2) Identification du produit.....	91
2.3) Le design	92
2.4) L'emballage	93
2.5) Le conditionnement	93
CONCLUSION - RÉSUMÉ	95
QUESTIONS & REPNSES – CHAPITRE 3	97
CHAPITRE 4 : LA NÉGOCIATION	102
1) LA NÉGOCIATION COMMERCIALE	103
1.1) La préparation	104
1.2) L'information	106
1.3) La communication.....	107
1.4) Les tactiques faisant obstacles à la négociation	108
1.5) Stratégies	109
2) LES TROIS ASPECTS FONDAMENTAUX GÉRANT LES RAPPORTS DE FORCES DANS LA NÉGOCIATION	110
3) OFFRE ET CONTRE-OFFRE	114
3.1) L'offre.....	114
3.2) La contre-offre	116
4) LES LETTRES D'INTENTION.....	117
5) LA CONVENTION DE VIENNE.....	118
CONCLUSION : RÉSUMÉ.....	119
QUESTIONS ET REPNSES: CHAPITRE 4	121

CHAPITRE 5 : TRANSPORT ET LOGISTIQUE123

1) LE CHOIX DU MODE DE TRANSPORT	124
2) LES MOYENS DE TRANSPORT	125
2.1) Le transport maritime	125
2.2) Le transport routier	126
2.3) Le transport ferroviaire	128
2.4) Le transport aérien.....	129
3) LE TRANSPORT INTERMODAL OU MULTIMODAL.....	130
4) GRILLE DE COMPARAISON ENTRE LES MODES DE TRANSPORT	131
5) L'ENTREPOSAGE ET LA MANUTENTION	132
6) L'EMBALLAGE, LE MARQUAGE ET L'ÉTIQUETAGE.....	132
6.1) L'emballage	132
6.2) Le marquage et l'étiquetage	133
7) LA DOCUMENTATION	134
8) CALCUL DES COÛTS	135
9) LES PRINCIPAUX INTERVENANTS DANS LA LOGISTIQUE DU.... TRANSPORT	136
CONCLUSION: RESUME.....	139
QUESTIONS & REPNSES: CHAPITRE 5.....	141

CHAPITRE 6 : CALCUL DU PRIX À L'EXPORTATION143

1) LES STRATÉGIES DE PRIX.....	144
1.1) Stratégie de pénétration (prix d'attaque)	144
1.2) Stratégie d'écémage	145
1.3) Stratégie de prix fixes	145
1.4) Stratégie de prix variables (ou flexibles).....	145
2) LES CONDITIONS DÉTERMINANT LE CHOIX DE LA BONNE STRATÉGIE À L'EXPORTATION.....	146
2.1) Des frais fixes couverts par la demande domestique	146
2.2) Un marché domestique en voie de saturation	146
2.3) Un excédent dans la capacité de production	146
3) LES COÛTS DE PRODUCTION ET LE PRIX À L'EXPORTATION....	147

4) L'ÉTABLISSEMENT DES PRIX À L'EXPORTATION	148
4.1) Les étapes de la fixation des prix.....	148
4.2) Les composants du prix export	149
4.3) Facteurs d'influence sur le prix	150
4.4) Méthodes de calcul des prix export	151
5) LES ÉLÉMENTS RÉCUPÉRABLES DANS LE PRIX EXPORT	154
5.1) Les drawbacks (remises) au manufacturier	154
5.2) Note sur les taxes de vente sur des fournitures détaxées	155
6) LES AUTRES ASPECTS VENANT APPUYER LE PRIX À L'EXPORTATION.....	155
6.1) Le « Just in time ».....	156
6.2) Le crédit offert	156
6.3) Les termes de vente	157
CONCLUSION – RÉSUMÉ.....	158
QUESTIONS & REPONSES : CHAPITRE 6	160

CHAPITRE 7 : LE FINANCEMENT À COURT TERME ET LES MODES DE PAIEMENT

1) LES TERMES USUELS DE FINANCEMENT	163
2) LES PRINCIPALES MÉTHODES DE PAIEMENTS À L'INTERNATIONAL SELON LE NIVEAU DE RISQUE POUR L'EXPORTATEUR	164
2.1) Les paiements anticipés	164
2.2) La lettre de crédit irrévocable et confirmée	165
2.3) Documents contre paiement ou encaissement documentaire à vue.....	165
2.4) Documents contre acceptation ou encaissement documentaire à terme	167
2.5) Compte ouvert	168
3) LE CRÉDIT DOCUMENTAIRE	170
3.1) Les Règles et Usances Uniformes (R.U.U.)	171
3.2) Fonctionnement du crédit documentaire.....	171
3.3) Éléments importants sur le crédit documentaire	173
3.4) Notes sur le rôle des institutions financières	174
3.5) Certains crédits documentaires spéciaux.....	174
3.6) Conseils pratiques.....	175
4) L'ESCOMPTE DE CRÉANCES OU L'AFFACTURAGE	176
4.1) Les avantages pour l'exportateur	176
4.2) Les frais directs et indirects de l'affacturage	177
CONCLUSION - RÉSUMÉ	178
QUESTIONS & REPONSES : CHAPITRE 7	180

**CHAPITRE 8 : LE FINANCEMENT À MOYEN ET LONG
TERME 182**

1) Principes de financement à moyen et long terme 183

2) Les types de financement à moyen et long terme 183

2.1) Le crédit-acheteur..... 183

2.2) Le crédit-fournisseur 186

2.3) Le forfaitage 189

2.4) Le crédit-bail international 190

2.5) Le financement de projet 191

3) Les sources de financement du commerce international.... 191

3.1) Les organismes gouvernementaux 191

3.2) Les institutions financières 192

4) Le cautionnement et les garanties 193

CONCLUSION - RÉSUMÉ 196

QUESTIONS & REPONSES: CHAPITRE 8 197

**CHAPITRE 9 : LES RISQUES DU COMMERCE
INTERNATIONAL 200**

1) RECONNAÎTRE LE RISQUE 201

2) CLASSIFICATION DES RISQUES 202

2.1) Le risque commercial 202

2.2) Le risque pays 203

2.3) Les risques de change 207

3) LE CONTRÔLE DES CHANGES..... 212

**4) LES PROTECTIONS CONTRE LES SINISTRES ET CONTRE LE
NON PAIEMENT..... 212**

4.1) Les assurances couvrant la marchandise durant le transport 213

4.2) Les protections contre le non-paiement 213

4.3) Les risques exports couverts par la CAGEX..... 214

5) COMPTES ÉTRANGERS EN SOUFFRANCE..... 215

5.1) AVANT l'expédition des marchandises : 215

5.2) PENDANT l'expédition 215

5.3) APRÈS l'expédition : l'approche directe de l'exportateur..... 215

5.4) APRÈS l'expédition : l'approche judiciaire de l'exportateur ... 217

CONCLUSION - RESUME 219

QUESTIONS & REPONSES: CHAPITRE 9 220

CHAPITRE 10 : LA STRATÉGIE INTERNET COMME OUTIL DE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL222

1) L'utilisation de l'Internet par les entreprises.....	223
2) L'importance d'être vu et lu pour être acheté.....	223
3) Faciliter la communication avec le client : information – interaction – transaction – intégration	224
4) Le référencement par les « méta tags » et la promotion du site Internet	229
5) Les règles du jeu dans la conception d'un site Internet commercial.....	230
6) Adapter le site Internet au marché cible étranger	231
7) L'impact du dynamisme des ventes virtuelles sur la production	233
8) Le contexte transactionnel	234
8.1) Le business to business (B2B) – commerce inter-entreprise..	234
8.2) Business to Customer (B2C) - Commerce vers le	234
consommateur final	234
9) Partager l'information sectorielle pour se différencier de la compétition	235
CONCLUSION – RESUME.....	238
QUESTIONS & REPONSES : CHAPITRE 10	240

CHAPITRE 11 : LES STRATÉGIES DE DISTRIBUTION À L'ÉTRANGER242

1) L'exportation indirecte	244
1.1) Les sociétés de commerce international (SCI).....	244
1.2) Les distributeurs étrangers.....	247
1.3) Les agents locaux.....	248
1.4) Éléments comparatifs.....	250
1.5) Comment trouver le bon intermédiaire	252
2) L'exportation directe (implantation sur le marché étranger)....	252
2.1) Le bureau de représentation	253
2.2) Le réseau de points de vente.....	255

2.3) L'implantation directe à l'étranger (l'établissement d'une filiale)	255
CONCLUSION - RÉSUMÉ	257
QUESTIONS & REPNSES: CHAPITRE 11	259
CHAPITRE 12 : LA GESTION D'UN SERVICE	
D'EXPORTATION	262
1) La structure du service d'exportation	263
1.1) Les fonctions d'un service à l'exportation dans une PME manufacturière	263
1.2) Les fonctions d'un service à l'exportation dans la grande entreprise	264
1.3) L'organisation du service	265
1.4) Les étapes du développement à l'international	266
2) Le rôle du dirigeant	268
3) Les ressources humaines	268
3.1) Les aptitudes & compétences recherchées en commerce international	268
4) Le département de finance et le commerce international	269
5) La sous-traitance de services spécialisés à l'externe	270
6) L'organisation physique du bureau	271
7) Le cheminement de l'information au sein de l'entreprise	272
7.1) L'information nécessaire au responsable du service d'exportations	272
7.2) La relation entre le marketing international et les autres départements dans l'entreprise	273
8) La gestion multiculturelle	275
9) L'éthique à international	276
CONCLUSION – RÉSUMÉ	277
QUESTIONS & REPNSES - CHAPITRE 12	279

CHAPITRE 1 : APPROVISIONNEMENT



Objectifs pédagogiques

A la fin de ce chapitre portant sur l'approvisionnement, le participant sera en mesure :

- De concevoir que le commerce international est un échange entre un acheteur (un importateur) et un vendeur (un exportateur) et de prendre conscience qu'un futur exportateur doit suivre certaines étapes avant de se lancer dans l'aventure ;
- De discerner les caractéristiques et les différences entre les principaux intervenants du circuit d'approvisionnement sur la scène internationale, notamment les distributeurs, les agents et les maisons de commerce ;
- De connaître et d'utiliser, dans une recherche de fournisseurs potentiels, les sources d'information et les sites Internet les plus importants ;
- De prendre conscience que le commerce international comporte certains risques pour le fournisseur de produits et de comprendre la nécessité d'utiliser des mécanismes de protection.

1) LE PRODUIT, L'ACHETEUR ET LE FOURNISSEUR

Le commerce est vieux comme le monde. Les pays commercent à la base parce qu'ils peuvent ainsi acquérir les biens qu'ils ne peuvent produire eux-mêmes. C'est aussi un mécanisme qui leur permet d'écouler leur surplus de production.

Le commerce international est à la base un échange entre un acheteur (un importateur) et un vendeur ou un fournisseur (un exportateur).

Si par exemple, une entreprise algérienne vend des Dattes au Japon, la société algérienne « exporte » son produit au Japon. L'acheteur japonais « importe » des dattes de l'Algérie. Le pays exportateur est l'Algérie, le pays importateur est le Japon.

Dans un autre exemple, un exportateur algérien d'eau minérale destinée au marché européen, peut acheter de la France des bouteilles en plastique. Ainsi, l'exportateur algérien qui « importe » ces bouteilles de la France, procède à la mise en bouteille et les revends à des clients européens. À l'inverse, la France « exporte » en Algérie des bouteilles.

Selon l'office de la langue française, l'exportation se définit comme la vente des produits ou services à l'étranger. Bien que l'on puisse exporter des services, comme des services d'ingénierie, afin de simplifier la compréhension des concepts liés au négoce international, nous parlerons implicitement dans le contenu texte, de commerce de marchandises physiques (comme par exemple des matières premières, produits finis ou semi-finis ou encore d'équipement).

Le fournisseur dans un contexte d'exportation algérien de marchandise peut être :

- Le fabricant algérien de marchandises ;
- Un intermédiaire (une tierce partie comme une société de commerce international).

En général, avant d'être actif sur le marché international, un exportateur potentiel doit franchir certaines étapes préliminaires :

1. Pénétration du produit sur le marché domestique

Normalement, une entreprise commence d'abord par bien s'établir sur son marché local ou national (selon la définition qu'elle donne au terme « domestique ») avant même de songer à exporter. Le marché domestique est idéal pour faire l'essai d'un nouveau produit, pour raffiner sa performance commerciale ou asseoir une crédibilité du produit, afin de démontrer sur les marchés étrangers que le nouveau produit a « fait ses preuves », qu'il y a une demande et qu'il est en

mesure de bien satisfaire une clientèle domestique comparable à la clientèle visée à l'extérieur.

2. Analyse des marchés d'exportation

Notre futur exportateur doit d'abord cibler des pays qui ont une culture et une langue d'affaire qu'il comprend. L'anglais est considéré comme la langue des affaires et sert habituellement de langue commune avec l'étranger. De plus, il a intérêt à travailler dans des structures financières, légales et économiques avec lesquelles il est familier. La proximité géographique est aussi un élément déterminant dans le choix de marchés potentiels.

Une entreprise voulant exporter des Parties de machines de sondage ou de forage par exemple, a intérêt à examiner en premier lieu si un marché limitrophe (Maghreb) existe en raison du coût élevé du transport (plus c'est pesant plus c'est cher).

C'est pour toutes ces raisons, et bien d'autres encore, que l'Europe représente le marché d'exportation le plus important pour l'Algérie et que 95% des exportations transitent vers les voisins du nord.

3. Planification de sa stratégie de développement

Avant de s'aventurer sur des marchés inconnus, notre exportateur DOIT :

- A)** Faire une sérieuse analyse de ses forces et de ses faiblesses comme entreprise ;
- B)** Évaluer le potentiel et les risques du marché.

À ce stade, une étude de marché permet d'y voir plus clair. Cette étude pourrait donner des indications notamment sur les aspects du produit qu'il faut modifier pour bien l'adapter aux besoins de la clientèle étrangère, répondre aux normes d'emballage, etc. Le produit doit s'adapter à un nouveau contexte étranger. Tant au niveau de ses caractéristiques intrinsèques que son emballage doivent être revus.

Par exemple, un exportateur de crevettes algérien voulant percer le marché japonais haut de gamme peut décider « d'habiller » ses crevettes d'un coffre en bois peint en blanc avec lettrage. Or, il avait oublié un petit détail. Les japonais associent le blanc à la mort. D'ailleurs, ils portent le deuil en blanc. Offrir des crevettes en cadeau dans « une boîte blanche » avait son effet sur le japonais traditionnel.

L'exportateur doit ensuite évaluer ses objectifs de vente à court et à long terme, en prenant en considération des critères comme :

- a.** La disponibilité de ses ressources financières (exporter demande d'investir dans certaines activités comme présenter son produit à des foires commerciales) ;

- b. La présence dans l'organisation d'employés qui répondront à la nouvelle demande étrangère ;
- c. La capacité de production (si le marché génère une demande de 1 million d'unités par mois et qu'il ne peut en produire que 1 millier, alors il a un problème). Il faut s'assurer de pouvoir fournir adéquatement les clients actuels même si la demande des nouveaux clients étrangers augmente la demande globale;
- d. Le temps qu'il est prêt à consacrer à son projet d'exportation (l'exportation demande un engagement personnel de la part de la direction, surtout au niveau de la négociation des ententes).

4. Les ventes initiales

L'exportateur débute habituellement en négociant des quantités plus petites afin de se familiariser avec les mécanismes d'exportation, pour tester le marché, pour porter des changements au produit si nécessaire et pour mieux connaître son ou ses nouveaux clients. Il utilise habituellement cette période préliminaire pour se bâtir des réseaux étrangers et participer à des missions commerciales.

5. L'expansion des exportations

Si les ventes initiales ont connu du succès, notre nouvel exportateur peut alors songer à accepter des commandes plus importantes et à développer ses activités à l'étranger, un marché à la fois. Le produit est adapté aux marchés ciblés et la demande progresse bien. A ce moment, l'entreprise peut choisir de vendre à un ou des intermédiaires qui revendront aux clients utilisateurs.

Cependant, avant d'acheminer un produit sur un marché étranger, il doit y avoir un appariement entre un fournisseur algérien et un acheteur étranger. Ceci se concrétise habituellement d'une de ces deux façons :

- 1) Trouver un acheteur étranger pour le produit exporté ;
- 2) Trouver un produit algérien, suite à une demande faite par un acheteur étranger (Ici, la demande provient de l'acheteur étranger qui recherche un produit spécifique).

Par exemple, supposons qu'un acheteur canadien (importateur dans son pays) recherche des fenêtres de maison et un fabricant de portes et de fenêtres de « Rouiba » soit intéressé par la transaction. Un échange sur les conditions d'habitation au Canada permettra d'évaluer que l'encadrement des fenêtres ne correspond pas aux normes locales et que les fenêtres du fabricant devront être ajustées. De plus, l'usage de volets extérieurs au Canada nécessitera des modifications additionnelles sur la profondeur du cadre extérieur des fenêtres.

Dans tous les cas, c'est le fournisseur qui accepte ou pas de réaliser la vente. Par contre, c'est le négociant qui constitue le pivot de la relation entre le fournisseur (produit) et le client (marché).

Les caractéristiques garantes de la réalisation de la transaction sont :

- **La CONNAISSANCE** du terrain ;
- **L'EXPÉRIENCE** de la mécanique du commerce international ;
- **La VOLONTÉ** de parfaire sa connaissance du contexte culturel différent ;
- **La SOUPLESSE** d'effectuer les changements au produit ;
- **L'ENGAGEMENT** envers le client par la garanti de qualité du service et de sa satisfaction.

2) LES DIFFÉRENTS TYPES DE FOURNISSEURS

2.1) Les manufacturiers (fabricants, producteurs)

Ce sont eux qui fabriquent le produit, qui déterminent, en dernier lieu, sa faisabilité sur le plan technique. Ce sont également eux qui fixent le prix - usine (ou rendu à l'usine, ou EXW), la première et la plus importante composante du prix final.

Rendu à l'usine (EXW) :

Cette obligation minimale exige uniquement du vendeur qu'il mette les marchandises à disposition de l'acheteur à partir de l'usine ou de sa place d'affaires. Le vendeur n'est pas responsable du chargement des marchandises à bord du véhicule fourni par l'acheteur, à moins qu'il n'y ait eu une autre entente à cet effet. L'acheteur assume l'entière responsabilité du transport des marchandises à partir de la place d'affaires du vendeur jusqu'à leur destination finale.

L'avantage principal d'un fournisseur - fabricant c'est qu'il est le maître de son produit et de sa technologie et, donc, de sa fabrication. Ni le négociant, ni l'acheteur ne peuvent donner corps au produit, même si l'un et l'autre peuvent manifestement le décrire, voir le dessiner ci-dessous.

Une caractéristique courante chez le fabricant est sa méconnaissance du marché international, de sa clientèle, de ses pratiques, de ses techniques, de ses droits et des pratiques financières. A moins de disposer d'un service international, avantage réservé aux firmes d'une grande taille, la petite et moyenne entreprise devrait faire appel à des intermédiaires expérimentés.

L'autre caractéristique du manufacturier, contraignante celle-là, est la limite de ses capacités de production. Les États-Unis a quatre fois la taille de l'Algérie, ceci a un impact direct sur l'ampleur des commandes américaines.

Par exemple, une entreprise algérienne qui fabrique des Pneumatiques neufs en caoutchouc a une capacité maximale de 4000 unités par semaine et fonctionne déjà à 100% de cette capacité. Si elle reçoit une commande d'un nouveau client allemand pour 8000 par semaine, elle devra choisir de laisser tomber cette commande ou de donner à sous-contrat les 4000 unités qu'elle ne peut pas produire elle-même.

Ces deux caractéristiques auront des conséquences directes sur la relation entre le fournisseur et le négociant. Nous y reviendrons plus loin.

2.2) Le commerce de gros

Le distributeur peut parfois être un grossiste. Ce dernier agit alors comme intermédiaire entre le détaillant et le fabricant. Selon les secteurs, les grossistes revendent à des distributeurs qui eux vendent à des détaillants ou encore à des clients utilisateurs des produits. Comme pour le manufacturier, le grossiste doit s'impliquer auprès de ses distributeurs étrangers. Par exemple, en partageant des frais de campagnes publicitaires ou de kiosque lors de participations conjointes à des foires commerciales.

2.2.1) Définition de l'activité

Selon l'Office statistique de la Communauté européenne, "fait partie du commerce de gros toute entreprise (ou tout établissement) dont l'activité économique consiste à titre exclusif ou principal, à revendre des marchandises en son nom propre soit à des commerçants (grossistes ou détaillants), soit à des transformateurs, soit à des utilisateurs professionnels, y compris les artisans ou d'autres gros utilisateurs.

Les marchandises peuvent être revendues en état brut ou après transformation, traitement ou conditionnement, tels qu'ils sont usuellement pratiqués dans le commerce de gros. Les activités du commerce de gros impliquent en principe, d'une part le stockage, d'autre part la propriété de la marchandise ou le droit de disposition".

2.2.2) Secteur d'activité

Le grossiste travaille davantage sur une gamme que sur un produit. Il essaiera de constituer une gamme complète et inclura un produit dans la mesure où il apporte un complément à la gamme actuelle de produits.

Le commerce de gros couvre tous les produits alimentaires et ceux à usage industriel. Exemple : des cuves de boulangerie pour l'industrie hôtelière.

2.2.3) Secteur géographique

Le grossiste implanté près d'une frontière aura tendance à travailler dans le pays limitrophe (Alsace avec l'Allemagne, Côte d'Azur avec l'Italie, Bretagne avec l'Angleterre, etc.).

2.2.4) La pratique du commerce de gros

Les entreprises de gros ont une fonction de groupeur. Elles offrent une gamme très étendue de produits (jusqu'à 10,000 dans certains cas). Cette gamme permet de répondre à tous les besoins de l'acheteur étranger. Sur ce plan, le grossiste offre un avantage : il peut répondre à un appel d'offre portant sur des centaines d'articles différents, ce que n'aurait pu faire seul le producteur.

En fait, le grossiste vend plus un service qu'un produit. Il joue un rôle important d'informateur, tant auprès des fournisseurs de produits que des acheteurs. A prix égal et même à un prix supérieur, l'acheteur étranger sera tenté de conclure avec le grossiste, car il n'aura qu'un seul interlocuteur pour une gamme étendue de produits.

La fonction de stockage est un autre attrait de la société pratiquant le commerce de gros à l'exportation. Le producteur se libère de la gestion des stocks. Par rapport à la PME, le grossiste définira le stock dont il a besoin, c'est-à-dire le stock tampon nécessaire pour attendre le réapprovisionnement. En général, le grossiste qui accepte d'acheter un produit sait déjà qu'il l'écoulera.

2.2.5) Le mode de rémunération

Le grossiste se rémunère par une marge qui est la différence entre le prix d'achat et le prix de revente. Dans l'alimentaire en Algérie, les marges bénéficiaires sont faibles, les grossistes font des bénéfices sur le volume plutôt que sur le prix. Une rémunération à la commission pour un service complémentaire est possible (entreposage, livraison, etc.).

3) LES INTERMÉDIAIRES À L'INTERNATIONAL

La distance qui sépare l'acheteur du fournisseur, particulièrement grande dans le domaine international, explique la présence d'agents intermédiaires. Leur tâche est de rapprocher deux partenaires. Ils y réussissent lorsqu'ils connaissent les besoins de l'un et de l'autre et qu'ils maîtrisent le contexte international. Les intermédiaires constituent, une solution pour les entreprises nouvellement venues à l'international, comme à celles dont la taille ne permet pas la création et l'entretien d'un service international.

La catégorie d'intermédiaire se détermine par le statut de propriété de la marchandise.

3.1) Les distributeurs

Le distributeur est un autre fournisseur possible. Un fabricant peut s'adresser à un distributeur connaissant bien le marché étranger ciblé, dans le cas où il ne trouverait pas de clients locaux, ou parce qu'il n'a pas le réseau de vente nécessaire pour développer suffisamment ses ventes sur le marché étranger ciblé.

Les manufacturiers qui veulent contrôler leur marché d'exportation, comme ils le font pour leur marché domestique, s'associeront à des distributeurs étrangers. C'est le cas pour le marché européen que l'on peut considérer comme l'extension du marché algérien (marché américain pour le marché canadien).

L'inverse est aussi vrai. Des acheteurs étrangers recherchent souvent des distributeurs algériens pour vendre au pays. Un acheteur étranger pourra choisir un distributeur algérien local, qui se chargera de demander les spécifications précises à son manufacturier algérien.

3.2) Les sociétés de commerce international (négociants, exportateurs, importateurs et en tiers)

Ils achètent des marchandises en Algérie pour les revendre à l'étranger et/ou achètent des marchandises à l'étranger pour les revendre en Algérie. A la différence des négociants internationaux, leur activité garde un lien avec l'Algérie et leur dimension mondiale est moins affirmée. Il existe des sociétés de commerce international qui opèrent en Algérie, achètent et vendent d'un pays étranger vers un autre (exemple ; Centrale d'achat alimentaire). Ce sont des négociants en tiers. Il existe trois sortes de sociétés ayant ce type d'activité:

- 1. Les *anciennes sociétés de comptoirs*:** ce sont des sociétés très importantes par leur taille. Elles sont implantées très fortement à l'étranger, la plupart du temps dans les anciennes colonies, par exemple: les négociants de thé au Sri Lanka, la Compagnie Française de l'Afrique Occidentale (C.F.A.O.), ...
- 2. Les *sogo shoshas japonaises*:** des conglomérats opérant sur l'échelle planétaire dans le domaine du commerce avec des activités connexe allant du transport jusqu'au financement.
- 3. Les *sociétés de négoce international spécialisées par pays*:** entreprises de taille plus modeste que les précédentes, elles disposent d'une implantation dans un ou plusieurs pays étrangers et travaillent aussi avec des correspondants. C'est là le type de

sociétés de commerce international (Maisons de commerce) que nous rencontrons le plus souvent en Algérie.

La société de commerce international (SCI) algérienne exportatrice s'occupe, à la place du fournisseur, d'exporter ses produits. **Elle achète et paie en Algérie. Elle assume tous les risques de l'opération d'exportation.** C'est là l'avantage principal pour le fabricant qui veut développer de nouveaux marchés étrangers sans en assumer les risques liés à l'exportation directe. Pour le fabricant, la société de commerce international est considérée comme client local et elle est payée souvent aux mêmes conditions.

3.2.1) Secteur d'activité

Le négociant travaille avec les biens de consommation durables et non durables, et parfois avec les biens d'équipement.

3.2.2) Secteur géographique

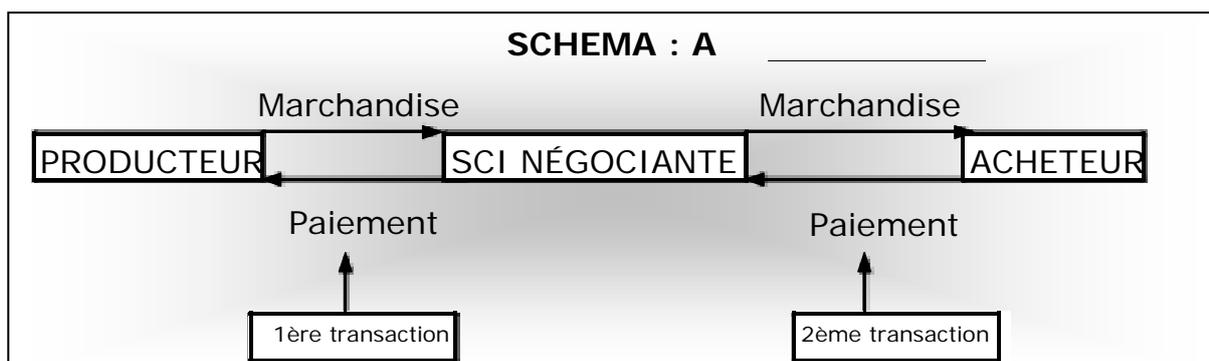
Certaines sont spécialisées par régions, comme par exemple, le Moyen-Orient, souvent en fonction des contacts de leur personnel de "trading".

3.2.3) Le mode de rémunération

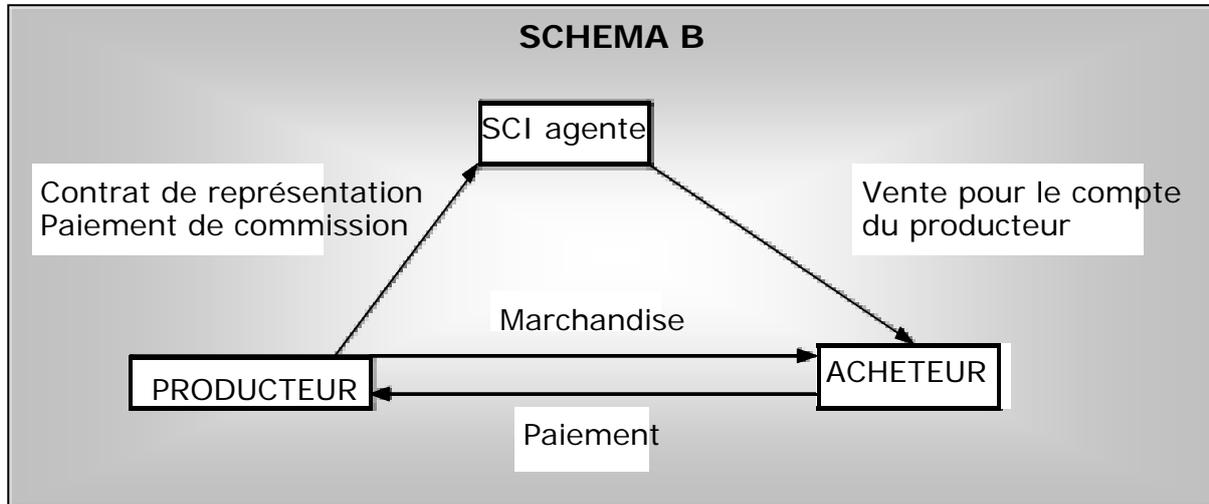
La société de commerce international (SCI) se rémunère par une marge, c'est-à-dire la différence entre le prix d'achat et le prix de revente. Comme par exemple, dans l'agroalimentaire en Amérique du Nord les marges sont faibles (5-7%), elle fait des bénéfices sur le volume des transactions plutôt que sur le prix. Tous les aspects de la transaction sont la responsabilité de la société de commerce international soit le transport, l'assurance, le financement, le conditionnement, les réclamations etc.

3.3) Les agents commerciaux étrangers (représentants)

L'agent commercial à l'étranger agit pour le compte de l'entreprise qu'il représente. Il se charge de trouver des acheteurs pour les produits dont il a la représentation. Il a droit à une commission sur toutes les ventes réalisées dans un secteur géographique déterminé, où il bénéficie d'un droit d'exclusivité, selon l'entente négociée avec le fournisseur. Il peut, dans son secteur, recruter des sous-agents.



Dans le schéma A, la propriété du produit passe aux mains de la maison de commerce. Le paiement est fait par la SCI directement au producteur.



Dans le schéma B, la propriété du produit demeure entre les mains du fournisseur.

Les agents de commerce extérieur du type démontré par le schéma B, ont une structure juridique simple. Les marchandises sont envoyées par le producteur directement à l'acheteur étranger. Un agent est similaire à un représentant local et n'a généralement pas de raison sociale. D'ailleurs de nombreuses agences commerciales sont des entreprises individuelles. Les agents ne sont responsables du résultat de la transaction. C'est une action de producteur vers acheteur.

3.3.1) Secteur d'activité et secteur géographique

Les agents commerciaux se recrutent dans tous les secteurs d'activité et dans tous les pays. Dans un pays donné ils peuvent être soit des agents locaux, soit des agents algériens implantés sur place.

3.3.2) La pratique de l'agence commerciale

L'agent commercial est lié par un contrat de mandat au fournisseur algérien. La convention d'exclusivité dont bénéficie l'agent ne l'empêche pas, de son côté, de pouvoir assurer la représentation de plusieurs fabricants. Il n'est pas obligé de signaler l'existence de nouveaux mandants sauf si ces derniers entrent en concurrence avec les précédents. Le contrat est à durée déterminée ou indéterminée.

Les services offerts par un agent commercial à l'étranger peuvent se situer à tous les niveaux de l'opération d'exportation.

- Avant l'exportation, l'agent étudie le potentiel du produit sur le marché ainsi que la clientèle et il informe le fournisseur sur la concurrence ;
- Ensuite, l'agent établit le contact avec les acheteurs étrangers. Il négocie et conclut éventuellement la vente au nom et pour le compte de son mandant ;
- Après l'exportation, il assure un suivi du produit et prévient le fournisseur des modifications de la demande et des adaptations nécessaires. Il surveille les prix de vente et peut s'occuper des frais de commercialisation (publicité, promotion des ventes...). Il peut effectuer le service après-vente.

Le recrutement d'un agent commercial présente de nombreux avantages :

- Il permet aux directions commerciales de contrôler leur force de vente, car un agent commercial est en fait un vendeur sur le terrain rattaché à l'entreprise manufacturière, comparativement à un distributeur dont les employés ne sont pas redevables au manufacturier, puisque le distributeur est indépendant du fournisseur et souvent, une organisation en soi ;
- L'agent commercial n'entraîne pour l'entreprise que des coûts proportionnels au chiffre d'affaires apporté. Elle n'a à supporter pour lui aucune charge sociale.

La gestion des risques financiers, transport, etc. de la vente internationale sera entièrement assumée par le fournisseur puisque l'agent commercial est transparent et qu'il agit pour le compte de son mandant.

3.3.3) Le mode de rémunération

La rémunération à la commission sera proportionnelle au chiffre d'affaires amené par l'agent; l'agent ne sera payé que s'il réalise des affaires. La commission d'agence sera versée après le paiement du fournisseur par l'acheteur étranger. Son taux de commissionnement variera de 2 à 20 %, selon l'importance du montant moyen de chaque vente et selon le secteur.

3.4) **Résumé des différences entre les intermédiaires**

DISTRIBUTEUR	AGENT	SCI
Deviens propriétaire du produit et le contrôle	N'est pas le propriétaire du produit (c'est l'exportateur)	Deviens propriétaire des produits pour les revendre
Achète les produits de l'exportateur	Participe aux accords contractuels au nom de l'exportateur	Achète les produits de l'exportateur
Tient un inventaire	N'entrepasse pas le	Peut tenir un inventaire

	produit, mais peut avoir en main un petit inventaire	
Fixe le prix de détail	Ne fixe pas le prix de détail	Ne fixe pas le prix de détail
Assume les risques une fois qu'il a pris possession des produits	N'assume pas de risques	Si propriétaire des produits, elle en assume tous les risques
Paie l'exportateur une fois les produits livrés chez lui	Ne s'occupe pas des paiements mais reçoit une commission une fois l'exportateur payé	Recouvre les paiements pour les produits vendus
L'utilisation de la marque de commerce est souvent limitée : peut devoir réemballer le produit et le vendre sous sa propre marque	L'exportateur garde le nom et la marque de commerce	Les noms et marques de commerce peuvent être utilisés, selon le type d'entente entre l'exportateur et la maison de commerce
Offre généralement plusieurs lignes de produits	Peut représenter plusieurs lignes de produits non concurrentes et demande habituellement l'exclusivité du territoire	Peut être spécialisée dans un seul type de produits ou de denrées, comme elle peut supporter une gamme large de produits
Planifie et met en œuvre ses propres activités de marketing	Ne contrôle pas le marketing	Fait son propre marketing et ses activités de promotion
Agit à titre d'indépendant	Peut agir comme entrepreneur indépendant ou comme un employé	Peut agir comme indépendant
S'autofinance	Est financé par l'exportateur	S'autofinance
Fournit le service et la garantie	Ne s'occupe ni du service ni de la garantie, qui sont la responsabilité de l'exportateur	Peut fournir un service après vente
Assume la responsabilité des taxes locales	N'est pas responsable de l'application des taxes locales	Responsable de l'application des taxes locales si elle devient propriétaire des produits

4) LA RECHERCHE DE FOURNISSEURS POTENTIELS

Nous avons dit que l'approvisionnement consistait à découvrir, pour un produit défini, les fournisseurs possibles.

4.1) Les sources d'information

Pour toutes sortes de questions sur le commerce international, sur des secteurs économiques en particulier, sur les pays ou simplement pour obtenir des listes de clients potentiels étrangers, les instances gouvernementales (ALGEX, ANDI, CAGEX, SAFEX... etc.) et en postes à l'étranger (Missions économiques et commerciales, ambassades, etc.) ainsi que les associations professionnelles comme l'Association Nationale des Exportateurs Algériens (ANEXAL), le Forums des Chefs d'Entreprises (FCE) sont des incontournables. La majorité de ces sources sont gratuites pour les entreprises exportatrices.

L'office National des Statistiques (ONS) offre des statistiques nationales et sur certains marchés étrangers. Elles sont disponibles en bibliothèques ou sur Internet. : www.ons.dz. (Stat USA et US Census Bureau donnent de bonnes statistiques sur le marché américain).

Les foires commerciales et autres expositions spécialisées permettent quant à elles de rencontrer des intermédiaires, d'évaluer les nouveautés chez la compétition, d'obtenir de l'information sur le marché et de découvrir sur le terrain le potentiel d'un nouveau produit en obtenant de première main des commentaires.

Aucune de ces sources n'est à négliger, il faut garder en mémoire que le contact doit être maintenu continuellement avec le marché ciblé. Ce qui fait la force du négociant, c'est **l'information**.

QUELQUES SITES INTERNET IMPORTANT POUR L'EXPORTATEUR :

- Le Ministère du Commerce : <http://www.mincommerce.gov.dz>
- L'Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur : www.promex.dz ;
- Agence Nationale de Développement de l'Investissement : www.andi.dz ;
- Association Nationale des Exportateurs Algériens : <http://exportateur-algerie.org> ;
- Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations : www.cagex.dz ;
- Club des Entrepreneurs et Industriels : <http://www.ceimi.org/modules/entreprise> ;
- Forum des Chefs d'Entreprises : <http://www.fce-dz.org> ;
- La Société Algérienne des Foires et des Exportations : <http://www.safex-algerie.com> ;

- L'Office National des Statistiques : www.ons.dz ;
- Le Centre National de l'Informatique et des Statistiques : http://www.douane.gov.dz/cnis/stat/ent_stat.asp ;
- Douanes algériennes : <http://www.douane.gov.dz> ;
- Chambre de Commerce et d'Industrie Algérienne (CACI) <http://www.caci.com.dz> ;
- La Chambre de commerce, d'industrie des Aurès : <http://www.cci-aures.dz>
- Confédération Algérienne du Patronat : <http://www.cap-dz.com>
- Banque Nationale d'Algérie <http://www.bna.com.dz>
- Les revues d'affaires locales (Le phare, la tribune etc.) ont de sections orientées vers l'international. On retrouve maintenant ces magazines en ligne.

4.2) L'Internet

Traditionnellement, tout ce que l'on retrouve dans la section 4.1 a toujours bien servi les exportateurs.

Depuis 1996, l'usage croissant d'Internet s'est répandu d'une façon globale, au point où il n'est plus nécessaire pour l'exportateur de se déplacer avec autant d'ardeur. Un exportateur équipé d'un ordinateur récent et branché sur un serveur efficace trouvera bien plus d'informations et surtout beaucoup plus rapidement sans avoir à quitter son lieu de travail.

Internet est maintenant devenu **LA solution** la plus pratique et la plus économique pour faire sa recherche. L'exportateur peut avoir accès à l'information suggérée en 4.1 et bien plus encore. Tous les jours de nouveaux sites se rajoutent sur Internet dans le seul but de faciliter la transmission d'informations de toutes sortes, y compris : les pays, les manufacturiers, les gouvernements et leurs services, les exportateurs, les banques, les transporteurs, les services de courrier, les marchés des valeurs et des denrées, la technologie, la culture, la politique, enfin tout.

Internet reste cependant incomplet et il ne faut surtout pas croire que ce moyen de communication, aussi performant soit-il, puisse remplacer le contact humain. Une demande d'information par courrier électronique et par fax peut très bien rester sans réponse alors qu'une demande adressée de vive voix, en personne ou par téléphone, aura un tout autre résultat, habituellement positif.

Il est important de comprendre que si Internet est maintenant devenu un instrument de globalisation de l'information, tout le monde peut s'en servir pour demander cette même information. Cela entraîne un achalandage énorme en termes de requêtes de prix, d'échantillons, de

catalogues et d'études. Une grande quantité de ces dites requêtes sont plus ou moins farfelues et peuvent entraîner une réticence de la part des fournisseurs. La forme que prend la présentation de sa demande reste donc très importante. Le professionnalisme reste de mise.

L'exportateur peut finalement être rapide, efficace et rester compétitif dans un monde où l'information joue un rôle de premier plan.

4.3) L'établissement d'une banque de données

Dans toute organisation, la collecte de l'information est essentielle, sa transformation en données utilisables l'est tout aussi. Cependant, cette information doit être continuellement mise à jour si l'entreprise veut vraiment en tirer une valeur ajoutée. Ceci est particulièrement vrai dans le commerce international.

Des outils tels que des listes de fournisseurs et de contacts, annuaires, bottins et répertoires officiels par secteur, par produit et par région, (parfois par pays), sont souvent, mais de façon non exclusive, obtenus par les exportateurs, par le biais des ambassades, délégations et consulats, car ces organismes possèdent des banques de données à jour disponibles aux entreprises et aux citoyens algériens.

Parmi tous les outils disponibles à un négociant, les banques de données informatisées existantes à l'exportation, peuvent aider à trouver toute une gamme d'information actualisée : des fournisseurs d'un produit donné, tous les produits d'un fabricant dans un secteur donné, sa capacité de production ou le volume de ses ventes sur le marché national et son expérience à l'exportation.

L'informatique demeure le support le plus recherché de nos jours pour la gestion des banques de données, en raison de ses facilités de stockage d'information, sa mise en forme rapide et son traitement relativement aisé.

L'information provenant des banques de données doit cependant correspondre aux besoins des utilisateurs et l'adaptation de cette information devient parfois complexe en raison notamment, du nombre de références croisées à effectuer.

Trop souvent, une donnée brute isolée comme par exemple un nom d'entreprise dans un secteur donné demeure insuffisante pour l'exportateur. Il doit donc « croiser » cette information avec d'autres informations comme par exemple le nom précis de la personne s'occupant des achats chez ces entreprises prospectées, afin que ces données lui serve à préparer son approche marketing et lui permette d'établir un premier contact direct.

Chez la PME, chaque négociant possède son propre système de classement qui est ouvert et disponible aux autres membres de l'entreprise selon les besoins. L'information des banques de données pour être pertinente doit donc être adaptée comme nous avons vu, mais elle doit également être uniformisée dans un système central chez la PME, de façon à optimiser le rendement de la sollicitation des employés chargés du marketing et éviter ainsi une perte de temps à essayer de comprendre chaque système individuel, aussi adaptés aux besoins de l'utilisateur soient-ils.

Les critères de sélection des données varient selon :

- la nature du produit demandé ;
- la stratégie de marketing déployée ;
- les objectifs de vente à rencontrer.

Ultimement, le négociant exportateur devra obtenir un niveau d'information très précis sur chaque client. Ces données seront par exemple :

- le volume de transaction prévu annuellement ou par période par client ;
- la fourchette de prix que chaque acheteur est prêt à payer ;
- les taux d'escomptes et les rabais accordés sur le volume ;
- la disponibilité de la marchandise et le délai de production ;
- la fréquence des envois ;
- la quantité d'unités de produits les plus susceptibles d'être achetés par catégorie dans les prochains mois ;
- le circuit de transport pour acheminer la marchandise chez le client ;
- les informations géographiques ;
- l'historique du dossier.
- Etc.

Toutes les communications avec un client doivent être soigneusement enregistrées dans une base de données interne, de manière à permettre au personnel négociant de se repérer facilement avec chaque client et pour pouvoir laisser des pistes de communication lorsque d'autres personnes sont impliquées dans une transaction en préparation.

4.4) La relation négociant/Fournisseur

Comme nous avons déjà mentionné, le négociant est un intermédiaire entre un acheteur (importateur) et un vendeur (fournisseur). Il a donc la responsabilité de :

- Veiller à ce que le fournisseur puisse satisfaire les exigences des demandes des acheteurs potentiels sur un marché donné. Pour ce faire, il doit étudier les ressources humaines, technologiques et financières du fournisseur ainsi que sa capacité de production pour respecter un niveau de commandes récurrentes ;
- Veiller en contrepartie, à ce que le produit offert par le fournisseur corresponde aux spécifications demandées par son client acheteur. Pour ce faire, il devra obtenir un échantillon du fournisseur et le faire accepter par l'acheteur (dans le cas de produits de consommation).

Du côté du fournisseur, en vue de l'aider concrètement dans ses démarches de ventes à l'exportation, il lui appartient de vérifier si le négociant est en mesure d'offrir:

- Une certaine crédibilité sur son marché ;
- Une expertise technique du produit ;
- Une assise financière et une bonne solvabilité ;
- Un bon réseau de contact auprès de la clientèle visée ;
- Une gamme de produits complémentaires à ceux du fournisseur;
- Un support conseil pour la fixation du prix à l'exportation ou pour le conditionnement du produit.

Le fournisseur cherchera à obtenir des résultats et appréciera la régularité des communications avec le négociant. Toute information utile apportée par le négociant au fournisseur favorisera une bonne relation entre eux.

4.5) La notion de risque et de dépendance

La relation fournisseur/négociant implique un certain risque qu'il est bon d'avoir à l'esprit. Les risques pour le négociant :

- Le fournisseur peut ne pas livrer la marchandise à temps, ou ne livrer qu'une partie de la quantité prévue ;
- Il peut ne pas être en mesure de fournir plus qu'un certain maximum de fournitures par période de temps, et sera peut-être obligé de laisser tomber des commandes importantes. Par exemple, un cultivateur de fraises pourrait être en situation de refuser à un négociant agroalimentaire exportateur une grosse commande en Arabie Saoudite au mois de juin (période de pointe), si il livre déjà 90% de sa production en Algérie et si cette commande additionnelle représente plus du 10% de produits fraisiers lui restant en inventaire à la fin de la récolte.

Dans ces cas, le négociant risque de perdre du temps à résoudre des problèmes de non-livraison, il risque de perdre une partie de son profit s'il doit poursuivre un client qui finalement se désiste et il risque de

perdre une partie de ses futurs revenus (et certains de ses acheteurs) s'il n'est pas en mesure de faire respecter les engagements du fournisseur.

Les risques pour le fournisseur :

- Le négociant pourrait ne pas tenir ses engagements en volume de fourniture achetée par période donnée ;
- Il pourrait être insolvable et ne pas être en mesure de payer le fournisseur ;
- Le négociant peut offrir aux acheteurs locaux des produits étrangers compétiteurs à ceux du fournisseur habituel et à moindre prix. Par exemple, un négociant qui achète habituellement pour sa clientèle du Québec des dattes de l'Algérie à \$1.00 la caisse, pourrait, dans une foire commerciale, faire la connaissance d'un fournisseur tunisien des dattes qui lui vendrait à \$0.80 la caisse.

Cette relation d'interdépendance, au-delà des risques qu'elle fait courir aux partenaires, doit également être perçue comme un lien positif, en faisant partager l'objectif et les responsabilités de la mission ce qui aide à la cohésion du groupe et à la réussite de la transaction.

Pour minimiser les risques :

- Chaque partie devrait faire enquête sur l'autre (solvabilité du négociant via une enquête de crédit, respect des délais et des quantités du fournisseur via des vérifications auprès de clients actuels) ;
- Un contrat en bonne et due forme devrait être signé entre les parties. Ce contrat devrait clairement expliquer les responsabilités de chacun. Dans le cas d'un négociant ou d'un fournisseur étranger, le contrat peut être régi par certaines conventions du droit international ;
- Bien que la confiance mutuelle soit le meilleur gage de succès futur, elle doit être basée sur la fiabilité éprouvée de chacun des partenaires. Il est habituellement de mise de débiter une relation de façon graduelle et de proposer des quantités plus petites lors des premières commandes. Si tout se passe bien, les commandes peuvent alors augmenter en volume ;
- Des mécanismes de protection de créances sont disponibles sur le marché, comme les diverses assurances et couvertures commerciales offertes par la Société Algérienne de l'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX) ou par d'autres assureurs.

Ne jamais oublier le dicton: « **IN GOD WE TRUST, IN OTHERS WE CHECK** » (*"En Dieu nous croyons, les autres, nous les vérifions"*)

Ces risques ne sont pas l'apanage du commerce international et se retrouvent également à l'échelle nationale. Cependant, les distances, les difficultés de contrôle, les différences culturelles, l'instabilité politique de certains pays et les particularités de chaque environnement de marché, augmentent le risque financier des transactions avec l'étranger. Le profit devrait normalement être en fonction du risque couru, mais ce n'est pas toujours le cas.

4.6) Les fondements de la relation Fournisseur/négociant

Afin d'aider le négociant à mieux comprendre les particularités de son produit et donc à mieux le vendre, le fournisseur se doit de bien décrire les caractéristiques, les avantages et les bénéfices de son produit à ce dernier. Le négociant doit "connaître" le produit aussi bien que les vendeurs locaux, même parfois davantage, car il doit pouvoir juger des modifications à y apporter pour bien satisfaire les besoins du client étranger, les normes du secteur dans le pays visé, les règlements de transport, et même parfois pour obtenir un meilleur taux de douanes.

Note sur les douanes :

Les douanes appliquent habituellement un taux de taxation basé sur l'origine de la marchandise, sur l'espèce, la catégorie et sur le type de produit entrant au pays. Trop souvent, les documents sont imprécis et les douaniers fixent un taux de taxation supérieur. Ceci représente des coûts additionnels pour l'importateur étranger (client de l'exportateur algérien). Un négociant habile et connaisseur des produits du fournisseur étranger peut être en mesure d'aider à identifier la bonne catégorie de biens et faire en sorte que le bon taux de taxation soit imputé à la transaction.

La relation entre le fournisseur et le négociant se base sur trois fondements :

- 1) La psychologie**, dans la relation qui permet de reconnaître réciproquement les capacités de chacun et sur laquelle se construit une confiance mutuelle. Confiance qui permet par exemple, de commander de l'équipement sans même avoir vu un simple échantillon, qui permet également au négociant d'avancer au fournisseur l'argent nécessaire au dépôt initial ou comme préfinancement d'une commande.
- 2) La négociation**, qui mène à un accord profitable aux deux parties et qui permet aux deux partenaires de mieux se connaître. Elle permet aussi une analyse commune des enjeux de la transaction, en

particulier des niveaux de profit et des responsabilités réciproques. Elle permet enfin de prendre de l'expansion en équipe dans le marché, grâce à une meilleure compréhension et au respect des limites de chacun des partenaires.

- 3) L'aspect financier**, est purement technique dans la relation. Il concerne les termes de paiement. Par exemple, à l'avance (partiel ou total), ou sur acceptation du client, à 30 jours net, etc. Ce point est traité en détail dans les chapitres ultérieurs.

5) LA RÉALISATION D'UNE TRANSACTION – VU PAR UNE SCI

Une fois que la Société de Commerce International (SCI) a obtenu une demande d'un acheteur étranger et qu'elle a choisi le bon fournisseur, elle doit se poser certaines questions, notamment sur :

5.1) Les caractéristiques du produit

- Est-ce que le produit nécessite des modifications ? (Si oui, il reste à en confirmer la réalisation selon les spécifications du marché: poids, couleur et autres caractéristiques habituelles, etc.)

5.2) La présentation du produit et l'effort promotionnel

- L'emballage du produit requiert-il des recherches en matière de design pour l'adapter aux besoins d'un marché cible ? (c'est aujourd'hui une donnée de vente dont il faut tenir compte, notamment les dimensions, matériaux, couleur, prix...etc.).
- Quel effort publicitaire ou promotionnel nécessite l'entrée du produit sur le marché visé ? La présence d'un nouveau produit sur le marché doit être annoncée et l'effort de publicité doit être proportionnel au résultat de vente escompté. Un test préalable sur une zone géographique ou sur un créneau de clientèle bien ciblé est une étape préliminaire permettant de valider le degré d'acceptation du produit sur un marché potentiel donné. Un budget concernant les activités de publicité et de promotion est généralement entendu entre les intervenants AVANT de procéder à l'élaboration d'une stratégie.

5.3) Les prix

- Est-ce que les prix sont compétitifs sur le marché visé ? Les prix font l'objet de négociations serrées entre le fournisseur et le négociant. Si le fournisseur n'utilise pas un système de prix de revient, il ne connaîtra pas ses coûts de production, ni ses marges bénéficiaires minimales en deçà desquelles il ne peut vendre.

La connaissance des prix de la compétition sur le marché visé est primordiale pour bien fixer un niveau de prix adéquat au produit selon des objectifs de développement prévisibles.

Par exemple, une société de commerce international qui veut exporter des engrais d'un fabricant algérien au Yémen doit savoir que sa compétition offre le même type de produit à 500 DZD/Kg, il devra y avoir révision avec le fournisseur du prix à la baisse, surtout si ce prix est de 800 DZD/Kg sur le marché domestique. Cette baisse de prix implique parfois un changement dans les procédés de fabrication du fournisseur, afin de permettre une diminution maximale des coûts de production par Kilogramme (le prix de revient).

Le prix à l'exportation diffère du prix domestique, car il ne supporte pas les frais fixes qui sont absorbés par les ventes locales. Les taxes (TVA, TIC, Taxes spéciales) sont aussi exclues. Par contre, les coûts reliés au transport et à l'emballage et tout autre frais directement imputable à l'exportation doivent être inclus. De plus, les variations des taux de changes affectent le prix. Il est donc important que l'exportateur se protège contre ces fluctuations négatives, grâce à l'utilisation de certains services financiers de gestion de trésorerie. Nous y reviendrons dans les chapitres portant sur le prix et sur les risques du commerce international.

5.4) Les équipements spéciaux pour la production à l'exportation

➤ Est-ce que l'achat d'équipement spécialisé est nécessaire ?

Le négociant de la SCI peut suggérer au fournisseur l'acquisition de certains équipements spécialisés, pour des considérations de réduction des délais d'approvisionnement, ou encore pour que les produits arrivent à destination en un seul morceau. Dans le cas d'une machinerie servant à l'emballage et au scellage, l'expertise du négociant quant aux conditions de transport du produit sera extrêmement utile.

CONCLUSION - RÉSUMÉ

Dans ce premier chapitre portant sur l'approvisionnement, nous avons vu que le commerce international est à la base un échange entre un vendeur exportateur et un acheteur importateur. En général, un nouvel exportateur doit suivre les étapes suivantes avant de se lancer à l'étranger :

- Bien établir au départ son produit sur son marché local (ou domestique) ;
- Identifier un ou des marchés étrangers avec lesquels il possède certaines affinités commerciales, dont une langue d'affaire commune et une proximité géographique réduisant les coûts ;
- Planifier ensuite sa stratégie de développement sur le marché ciblé en tenant compte des particularités du marché ayant un impact sur la modification du produit ;
- Débuter lentement en faisant quelques ventes sur le marché en question ;
- Prendre graduellement de l'expansion en obtenant des commandes plus importantes.

Dans le succès à l'international, nous avons souligné l'importance de :

- La CONNAISSANCE du terrain ;
- L'EXPÉRIENCE de la mécanique du commerce international ;
- La VOLONTÉ de parfaire sa connaissance du contexte culturel différent ;
- La SOUPLESSE d'effectuer les changements au produit ;
- L'ENGAGEMENT envers le client par la garanti de qualité du service et de sa satisfaction.

Nous avons également vu que la principale source d'approvisionnement dans des secteurs comme l'alimentaire et dans la vente de certains produits industriels, n'est pas nécessairement le fabricant lui-même, mais plutôt un grossiste vendant à des distributeurs.

Nous avons établi que, parmi les caractéristiques distinguant le distributeur de l'agent de la SCI, le distributeur achetait la marchandise du fabricant et en étant le propriétaire, tandis que l'agent faisait plutôt office de représentant du fabricant et n'achetait pas le produit, donc n'en était pas propriétaire.

Nous avons aussi mentionné que l'approvisionnement consistait à découvrir, pour un produit défini, les fournisseurs possibles. Nous avons donc présenté les sites Internet les plus pertinents à cet effet. Dans la recherche d'information à l'international, les données disponibles sont parfois difficiles à obtenir, peu pertinentes ou encore trop nombreuses. Afin de garder un certain niveau de pertinence, elles

doivent donc répondre à des critères de sélection basés sur la nature du produit demandé, sur la stratégie de marketing déployée et sur les objectifs de vente à rencontrer.

Dans la relation fournisseur – négociant, il est important de minimiser les risques de non paiement. Dans cette optique, chaque partie doit faire une enquête sur l'autre afin de valider la solvabilité du payeur et le respect des délais du fournisseur. De plus, un contrat en bonne et due forme doit être signé afin de limiter les malentendus. Le plus important dans toutes relations d'affaires est de ne jamais oublier que « *IN GOD WE TRUST, IN OTHERS WE CHECK* »

Des mécanismes de protection sont aussi à la portée des exportateurs comme des assurances créances étrangères offertes par des sociétés spécialisées.

Nous avons finalement vu qu'une SCI porte une attention particulière :

- Aux caractéristiques du produit vendu ;
- A sa présentation et à l'effort publicitaire & promotionnel mis par le fournisseur ;
- À la compétitivité des prix sur le marché visé ;
- Le recours à des équipements spéciaux pour la production à l'exportation.

1. Quelles étapes l'exportateur potentiel doit-il généralement franchir avant de devenir actif à l'international ?

- Son produit doit être bien établi sur son marché domestique ;
- Il doit faire l'analyse des marchés d'exportation avant de se lancer ;
- Il doit planifier sa stratégie de développement ;
- Faire l'évaluation du potentiel et des risques du marché cible (étude de marché) ;
- Établir des objectifs de vente ;
- Se familiariser avec le processus d'exportation (en petites quantités d'abord) ;
- Seulement ensuite songer à prendre de l'expansion sur le marché cible.

2. De quelles manières est-ce que le « match » entre un fournisseur algérien et un acheteur étranger peut se concrétiser?

- Un exportateur trouve un acheteur étranger pour son produit exporté ;
- Un acheteur étranger qui recherche un produit spécifique identifie un produit algérien via un négociant ou une autre tierce partie.

3. Dans une transaction à l'international quelle partie est la plus sollicitée ?

- Dans tous les cas, c'est le fournisseur qui est le plus sollicité. C'est toujours lui qui fait, ou ne fait pas, la vente. Par contre, c'est le négociant qui constitue le pivot de la relation entre le fournisseur (produit) et le client (marché).

4. Quelles caractéristiques sont garantes de la réalisation d'une transaction internationale ?

- La CONNAISSANCE du terrain ;
- L'EXPÉRIENCE de la mécanique du commerce international ;
- La VOLONTÉ de parfaire sa connaissance du contexte culturel différent ;
- La SOUPLESSE d'effectuer les changements au produit ;
- L'ENGAGEMENT envers le client par la garanti de qualité du service et de sa satisfaction.

5. Quels sont les principaux intermédiaires à l'international et leurs principales caractéristiques ?

LE DISTRIBUTEUR :

- Devient propriétaire du produit et le contrôle ;
- Achète les produits de l'exportateur ;
- Tient un inventaire ;
- Fixe le prix de détail ;

- Assume les risques une fois qu'il a pris possession des produits ;
- Paie l'exportateur une fois les produits livrés chez lui ;
- L'utilisation de la marque de commerce est souvent limitée : peut devoir réemballer le produit et le vendre sous sa propre marque ;
- Offre généralement plusieurs lignes de produits ;
- Planifie et met en œuvre ses propres activités de marketing ;
- Agit à titre d'indépendant ;
- S'autofinance ;
- Fournit le service et la garantie ;
- Assume la responsabilité des taxes locales.

L'AGENT

- L'exportateur demeure le propriétaire du produit ;
- Participe aux accords contractuels au nom de l'exportateur ;
- N'entrepasse pas le produit, mais peut avoir en main un petit inventaire ;
- Ne fixe pas le prix de détail ;
- N'assume pas de risques ;
- Ne s'occupe pas des paiements mais reçoit une commission une fois l'exportateur payé ;
- L'exportateur garde le nom et la marque de commerce ;
- Peut représenter plusieurs lignes de produits non concurrentes et demande habituellement l'exclusivité du territoire ;
- Ne contrôle pas le marketing ;
- Peut agir comme entrepreneur indépendant ou comme un employé ;
- Est financé par l'exportateur ;
- Ne s'occupe ni du service ni de la garantie, qui sont la responsabilité de l'exportateur ;
- N'est pas responsable de l'application des taxes locales.

LA MAISON DE COMMERCE INTERNATIONALE

- Devient propriétaire des produits pour les revendre ;
- Achète les produits de l'exportateur ;
- Peut tenir un inventaire ;
- Ne fixe pas le prix de détail ;
- Si propriétaire des produits, elle en assume tous les risques ;
- Recouvre les paiements pour les produits vendus ;
- Les noms et marques de commerce peuvent être utilisés, selon le type d'entente entre l'exportateur et la maison de commerce ;
- Peut être spécialisée dans un seul type de produits ou de denrées, comme elle peut supporter une gamme large de produits ;
- Fait son propre marketing et ses activités de promotion ;
- Peut agir comme indépendant ;
- S'autofinance ;
- Peut fournir un service après vente ;
- Responsable de l'application des taxes locales si elle devient propriétaire des produits.

6. Quel type d'information peut-on retrouver dans une banque de donnée informatisée?

- Des fournisseurs d'un produit donné, tous les produits d'un fabricant dans un secteur donné, sa capacité de production ou le volume de ses ventes sur le marché national et son expérience à l'exportation.

7. Il appartient au fournisseur de vérifier quelle information par rapport au négociant?

- S'il détient une certaine crédibilité sur son marché ;
- S'il a une expertise technique du produit ;
- Une assise financière et une bonne solvabilité ;
- Un bon réseau de contact auprès de la clientèle visée ;
- Une gamme de produits complémentaires à ceux du fournisseur ;
- Un support conseil pour la fixation du prix à l'exportation ou pour le conditionnement du produit.

8. Quelles précautions devrait prendre l'exportateur pour minimiser ses risques de non paiement vis à vis un nouveau client ou un nouveau négociant ?

- Vérifier sa solvabilité (via une enquête de crédit, respect des délais et des quantités du fournisseur via des vérifications auprès de clients actuels) ;
- Établir un contrat en bonne et due forme. Ce contrat devrait clairement expliquer les responsabilités de chacun ;
- Débuter sa relation de façon graduelle avec le client et proposer des quantités plus petites lors des premières commandes. Si tout se passe bien, les commandes peuvent alors augmenter en volume ;
- Faire assurer ses comptes recevables étrangers par la Société Algérienne de l'Assurance et de Garantie des Exportations (SAGEX) ou par d'autres assureurs.

9. Une fois que la maison de commerce a obtenu une demande d'un acheteur étranger et qu'elle a choisi le bon fournisseur, quelles questions devrait-elle se poser ?

- Est-ce que le produit nécessite des modifications ?
- L'emballage du produit requiert-il des recherches en matière de design pour l'adapter aux besoins d'un marché cible ?
- Quel effort publicitaire ou promotionnel nécessite l'entrée du produit sur le marché visé ?
- Est-ce que les prix sont compétitifs sur le marché visé ?
- Est-ce que l'achat d'équipement spécialisé est nécessaire ?

CHAPITRE 2 : L'IDENTIFICATION ET L'ÉTUDE DE MARCHÉ



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de ce document portant sur l'identification et l'étude des marchés, le participant sera en mesure :

- D'appliquer une technique de sélection des marchés étrangers, basée sur une approche de « filtration » de critères préétablis, afin d'obtenir une première série de marchés potentiels ;
- De reconnaître les critères d'accès représentant une opportunité ou une menace sur les marchés étrangers afin de sélectionner le ou les marchés cibles à l'étranger représentant la meilleure option pour l'exportateur ;
- De comprendre le rôle des statistiques dans l'appréciation du potentiel d'un nouveau marché étranger, ainsi que le rôle des aspects « qualitatifs » de la demande étrangère, comme les habitudes de consommation, la perception du produit et le niveau de satisfaction recherché par les clients étrangers ;
- De comprendre la relation « segment-produit » dans une étude de marché et la nécessité de découper le marché global en segments plus petits et plus homogènes.

A) L'IDENTIFICATION DES MARCHÉS

Avant d'aborder le vif du sujet, il serait intéressant de se demander « *Qu'est-ce qu'un marché ?* ». Nous pourrions définir par exemple un marché de consommateurs comme étant :

« L'ensemble des acheteurs et utilisateurs potentiels de produits similaires à ceux que le vendeur (ou l'exportateur) veut offrir ».

Les consommateurs composant un marché possèdent des caractéristiques communes :

- Ils ont des besoins relativement homogènes ;
- Ils vivent sur un territoire déterminé ;
- Ils ont un profil socioéconomique similaire ;
- Ils peuvent être rejoints par la publicité ou la promotion ;
- Ils sont potentiellement intéressés par des produits répondant à leurs aspirations et ont les moyens de décider (ou non) d'acheter le produit offert.

Par exemple, des femmes algériennes à revenus élevés qui cherchent à mieux s'alimenter et à perdre du poids pourraient représenter un marché cible pour les producteurs d'huile d'olive végétale bio.

Un marché peut également se définir en terme industriel et se composer d'entreprises potentiellement acheteuses. Certains exportateurs produisent des biens ou des équipements entrant dans la fabrication d'un autre produit fini, bien souvent à vocation industrielle. On parle d'ailleurs dans ce cas de sous-traitance industrielle. En voici quelques exemples :

- Des rouleaux en caoutchouc entrant dans la fabrication de presses pour l'industrie de l'imprimerie ;
- Des composants électroniques destinés à la fabrication de panneaux de signalisation routiers ;
- Des systèmes de contrôle hydraulique entrant dans la fabrication de chariots élévateurs pour l'industrie de la construction ;
- Etc.

Un exportateur peut être un fabricant ou un intermédiaire comme une société de commerce international (SCI). Dans ce cas, un négociant dans une SCI qui désire développer un marché international précis, s'attarde moins au concept du marché et plus à l'acheteur-importateur étranger capable d'écouler la marchandise. Le négociant, grâce à son réseau international de clients et de contacts, est en position d'évaluer assez rapidement le potentiel d'un marché. Ses contacts sont habituellement des partenaires d'affaires en place sur le marché étranger qui représentent une excellente source d'information de

première main sur des aspects vitaux du commerce international, comme le fonctionnement des réseaux de distribution, les habitudes de consommation des acheteurs, etc.

Pour notre négociant travaillant dans une SCI, la sélection de marchés peut se limiter à rechercher un acheteur auquel il faudra proposer un avantage concurrentiel (prix, régularité d'approvisionnement, conditions de paiement). Cependant, lorsqu'il est mandaté par un fabricant et qu'il doit lui ouvrir un nouveau marché à l'export, il recherchera avant tout le marché représentant le meilleur potentiel pour le produit. Comme il s'agira bien souvent de produits élaborés incorporant une forte valeur ajoutée, la sélection de marché sera suivie d'une étude détaillée visant à sélectionner notamment, le distributeur adéquat et à définir le meilleur positionnement pour le produit.

Le positionnement d'un produit consiste à le placer sur la "carte mentale" des consommateurs ciblés par rapport aux produits concurrents, sur base de ses attributs et de ses avantages distinctifs. En d'autres termes, il s'agit de différencier l'offre de l'exportateur de celle des concurrents directs !

Le négociant demeurera donc à l'affût de nouvelles opportunités et prospectera toute nouvelle ouverture des marchés. Étant donné que, par souci d'efficacité, cet agent se spécialise dans certaines gammes de produits et travaille sur des marchés bien définis, il réagira d'autant plus rapidement si les demandes sont dans son champ de spécialisation.

Il gardera aussi un œil ouvert sur les pays en voie de développement, car de multiples transactions d'achat et de ventes sont monnaie courante et les besoins sont nombreux dans ces pays. C'est ainsi que par exemple, des produits chimiques d'Amérique du Sud sont livrés dans les Antilles et des conserves de Thaïlande vendues en Afrique de l'Ouest.

Bien des opportunités de transactions avec l'étranger apparaissent de façon fortuite.

Par exemple, la sécheresse en Europe, il y a quelques années, a permis au Canada d'exporter des légumes frais et congelés dans un marché considéré jusque là comme chasse gardée de l'Espagne. Cette même année, l'assèchement des étangs français a généré une demande pour du poisson. Deux années plus tard, la situation se renversait. Le Canada a dû importer des choux-fleurs, du brocoli et des épinards à la suite d'une sécheresse qui a frappé toute l'Amérique du Nord.

Les marchés sont multiples et changeants. Des circonstances particulières comme un changement dans l'environnement économique, peut influencer la nature et l'intensité des échanges entre les pays. Par exemple, l'entrée en vigueur de l'Accord de Libre-échange avec l'Union européenne (UE), et l'élargissement de cette dernière à 10 nouveaux membres ont créé de nouvelles opportunités d'importation et d'exportation pour l'entreprise algériennes.

1) TECHNIQUE DE SÉLECTION DES MARCHÉS

Qu'il agisse comme négociant ou comme fabricant, l'exportateur doit d'abord sélectionner de façon rationnelle un marché pour son produit. Le marché cible sélectionné fera ensuite l'objet de l'étude de marché.

Choisir un marché peut être vu comme une sorte de procédé de filtrage. On effectue d'abord plusieurs choix. On leur applique ensuite divers critères et on fait des évaluations en fonction de l'information recueillie sur les débouchés. On élimine les marchés les moins attrayants et on poursuit une recherche concrète sur celui (ou ceux) qui laisse espérer une bonne rentabilité. La sélection se déroule habituellement en 2 étapes :

- a) Une **première étape** consiste à utiliser des critères généraux et permet d'effectuer un premier tri entre tous les pays "candidats". À cette étape, les statistiques économiques sont d'une certaine utilité pour aider à éliminer les pays à risques élevés pour le commerce offrant peu de potentiel de vente et comportant des « barrières » à l'entrée de produits étrangers sur leur territoire.
- b) La **deuxième étape** utilisera de façon beaucoup plus détaillée un certain nombre de critères techniques permettant d'estimer notamment la force de la concurrence en place, les modifications potentielles du produit à effectuer et les projections de vente pour parvenir au choix final d'un marché cible. On procède dans cette étape, au tri des débouchés permettant de sélectionner le pays ou le petit groupe de pays ciblés, offrant le plus grand potentiel de vente.

Le fabricant-exportateur, devra ensuite tenir compte de sa propre situation interne, afin de classer les pays et les marchés les plus intéressants par rang de priorité, en fonction de :

- Ses ressources humaines et financières disponibles ;
- Ses forces & faiblesses internes (ex : délais de production, recherche & développement, souplesse de la gestion, etc.) ;
- Sa capacité de production actuelle et maximale ;
- Ses objectifs stratégiques globaux.

2) PREMIÈRE PHASE : ANALYSE GLOBALE DES PAYS À PARTIR DE CRITÈRES GÉNÉRAUX

On éliminera en priorité les marchés ne présentant pas un potentiel réel. Il est inutile de s'attarder sur des pays dont le marché est trop restreint, qui sont insolvables ou qui sont trop difficiles d'accès.

Par exemple, un fabricant de fenêtres thermales oubliera les pays chauds comme marchés potentiels.

Une série de questions doit être adressée dans le processus de tri des pays, notamment pour choisir les marchés présentant un potentiel réel. Dans un premier temps, l'exportateur devra répondre aux questions générales suivantes relativement à chacun des marchés potentiels :

- La taille du marché est-elle suffisante ? ;
- Le rythme de croissance économique et démographique de ce marché est-il suffisant pour maintenir une demande à long terme ? ;
- Existe-il une demande potentielle importante ou en croissance régulière ? (Ex : PNB par habitant, répartition des richesses, niveau et évolution des échanges commerciaux, etc.) ;
- Le marché est-il ouvert au commerce extérieur ? (volume, évolution et diversification des importations dans les pays ;
- Le pays est-il solvable ou est-il criblé de dettes extérieures ? ;
- Le risque « politique » général est-il trop grand ? (ex : coups d'états, « étatisation » de sociétés privées, leader gouvernemental autoproclamé, etc.) ;
- Les risques économiques sont-ils acceptables ? ;
 - Restrictions économiques imposées par certains pays fournisseurs.
 - Taux d'inflation élevés et irréguliers.
 - Disponibilités en devises convertibles. Si leur niveau est trop bas, il y a un risque de contrôle des sorties de devises et de recours au contre-achat (countertrade, voir définition plus loin).
 - Politique de taux de change dans le pays ciblé (fixe ou flottant). Ceci peut limiter les sorties de fonds en devises.
 - Balance de paiement chroniquement déficitaire et lourde dette extérieure. Les pays dans cette situation sont souvent engagés dans un processus de redressement imposé par le Fonds Monétaire International (FMI). L'exportateur peut être confronté alors à un risque de blocage des paiements en devises (pénurie de la Banque Centrale, moratoire sur la dette, etc.).

Note sur le FMI

Le Fonds monétaire international a été créé en 1945 pour promouvoir le bon fonctionnement de l'économie mondiale. Basé à

Washington D.C., il est gouverné par ses 184 pays membres, soit la quasi-totalité des pays du monde, devant lesquels il est responsable.

Le FMI a pour but :

- De promouvoir la coopération monétaire internationale ;
- De faciliter l'expansion et la croissance équilibrées du commerce mondial ;
- De promouvoir la stabilité des changes ;
- D'aider à établir un système multilatéral de paiements ;
- De mettre ses ressources (moyennant des garanties adéquates) à la disposition des pays confrontés à des difficultés de balance des paiements.

Total des quotes-parts au FMI : 316 milliards de dollars US (au 31 décembre 2003) ;

Encours des prêts : 107 milliards de dollars US à 87 pays (au 31 décembre 2003).

Source : <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/glancef.htm>

- Le climat et la distance du pays visé représentent-ils une contrainte ? (ex : la vente de fruits frais en Afrique sub-saharienne sera un réel défi) ;
- Y a-t-il présence d'un contexte civil, politique ou juridique défavorable à l'exportation (ex : guerre civile au Rwanda, soulèvement en Angola, corruption de l'appareil judiciaire dans certains pays pouvant affecter la marge bénéficiaire du projet d'exportation, etc.).

Les pays ne répondant pas favorablement à ces questions seront à éliminer dans un premier temps.

3) DEUXIÈME PHASE : CHOIX DU PAYS-CIBLE À PARTIR DES CRITÈRES TECHNIQUES D'ACCÈS AU MARCHÉ

Cette deuxième étape permettra à l'exportateur d'éliminer les pays dont le coût d'accès semble trop élevé ou trop risqué par rapport aux perspectives de bénéfice. Pour chacun des pays sélectionnés à l'issue de la première phase, l'existence de facteurs pouvant constituer des obstacles à l'exportation de biens seront particulièrement examinés. De plus, des facteurs ayant une incidence particulière sur le secteur d'activité visé par le produit de l'exportateur devraient avoir un impact important sur la décision d'acceptation ou de rejet du marché en question.

3.1) Marchés d'accès plus facile pour l'exportateur

On retiendra ici un certain nombre d'atouts commerciaux généraux et favorables à l'exportateur et à son produit, notamment :

- La langue du pays va-t-elle obliger le recours à un interprète dans les négociations et les communications ? (Europe de l'est, Amérique du nord, Allemagne, etc.) ;
- La réalité culturelle oblige-t-elle l'exportateur algérien à modifier en profondeur son produit ou à le changer ? (ex : la vente d'électroménagers nord américains en Algérie nécessite le changement des prises électriques et du voltage électrique, 110V à 220V) ;
- La concurrence est-elle trop intense sur le marché visé ?
- L'exportateur a-t-il une connaissance suffisante de la culture d'affaires du pays cible ? (ex : Les pots de vins sont une réalité dans certains pays. Ils sont perçus en Asie comme une marque d'estime de la part du vendeur exportateur et peuvent même parfois faire la différence entre le succès et l'échec d'une transaction).

3.2) Réseau de contacts dans le pays ciblé

- Est-ce que l'exportateur a déjà une expérience d'exportation favorable avec ce pays ?
- Y possède-il des relations privilégiées, notamment avec des dignitaires, des agents, importateurs, distributeurs, intervenants hauts placés, etc.

3.3) Image de l'Algérie

Un pays où les produits algériens sont appréciés et où l'image de l'Algérie est connue et bien perçue par les consommateurs, constitue un terrain d'échange privilégié.

- Comment est perçue la qualité des produits algériens ?
- Est-ce que la communauté d'affaire du marché visé est sensible au respect des engagements et à poursuivre des relations commerciales avec l'Algérie ?
- Y a-t-il existence de liens privilégiés ou d'entente avec l'Algérie, pouvant favoriser l'exportation des produits locaux ? (ex : Accords de libre-échange)

3.4) Proximité géographique et la logistique de transport

Elle joue un rôle déterminant sur le prix du produit, donc sur sa vente à l'étranger. La règle « plus c'est loin, plus ça coûte cher » est incontournable.

- Le pays possède-t-il des infrastructures portuaires, ferroviaires et autres, nécessaires et performantes au débarquement et au transport des marchandises jusqu'aux clients ? (Ex : Dans certains ports, il arrive que les marchandises s'endommagent lors des

déchargements de bateaux en raison du manque d'équipement de transbordement adéquats) ;

- Quelles sont les modes de transport, la fréquence des déplacements, les horaires de travail, les congés, etc. ? ;
- Est-ce que le coût du fret est élevé par rapport à la valeur du produit exporté ? (Ex : Le coût de transport aérien s'amortit plus facilement sur le prix d'un diamant, que sur le prix d'un bouquet de fleurs) ;
- Est-ce que la logistique de transport dans le pays étranger est adaptée à l'importation de produits périssables ? (ex : acheminer des fraises fraîches en vrac en Nouvelle Zélande exige un conditionnement particulier et une route de transport très efficace) ;
- Quelle est la fréquence des liaisons maritimes et le nombre de ruptures de charge ?

Note 1 : Il y a rupture de charge chaque fois que l'on change de transporteur. Plus le nombre de ruptures de charge est élevé, plus grand est le risque d'avaries en cours de transport.

Note 2 : La rareté des fréquences entraîne un accroissement du coût de stockage. Le coût global ainsi que les délais d'acheminement augmentent avec le nombre des manutentions.

3.5) Le marché est concurrentiel et librement accessible aux produits d'importation

- Est-ce qu'il y a des barrières commerciales à l'entrée du pays étranger, comme des licences d'importation, des quotas, des droits de douane élevés, des interdictions d'importation ? **La délivrance de licence d'importation suppose le plus souvent l'intervention d'intermédiaires politiquement influents avec lesquels il est impératif de nouer des relations privilégiées.**
- Est-ce qu'il y a présence de barrières non tarifaires sur le marché étranger ? Par exemple, la certification aux normes et les procédures d'homologation peuvent être longues, difficiles et coûteuses. Les produits doivent dans certains cas être soumis à des tests techniques effectués dans des laboratoires agréés pour être homologués. Certains pays imposent des normes sanitaires et phytosanitaires draconiennes, ce qui exigent l'apposition de marques particulières, l'obtention de visas ou encore le respect de normes d'étiquetage très précises.
- Est-ce que le marché est dominé par une firme nationale ou par un concurrent étranger ?
- Existe-il des fournisseurs concurrents sur le marché en question ?

3.6) Présence d'un système bancaire performant et décentralisé

- Est-ce que dans le pays cible, le système bancaire est dominé par une Banque Centrale seule habilitée à émettre une lettre de crédit en devises fortes ? C'est le cas notamment de pays comme la Chine, le Viêt-Nam, la Russie, l'Algérie, la Libye, l'Irak, l'Iran, Madagascar,

etc. Cette situation crée une dépendance de l'exportateur envers un système financier bien souvent non performant. Dans ces pays la sortie de devises fortes hors pays peut devenir une contrainte pour l'exportateur qui espère se faire payer rapidement;

- Quel est le niveau de développement du système bancaire du pays cible ?
- Y a-t-il présence de banques internationales dans le pays ? Ce sont des éléments déterminants pour des opérations d'ouverture de crédits documentaires, de montages financiers. Cela favorise également la rapidité des échanges bancaires.

3.7) L'environnement sociopolitique

À ce stade, en plus de déterminer les habitudes de consommation du marché cible, l'exportateur doit aussi connaître l'incidence sur la consommation et sur le secteur économique de son produit, des politiques du gouvernement au pouvoir dans le pays ciblé.

- Quelle est l'importance de l'intervention politique dans les affaires commerciales ?
- Les prix sont-ils libres ou réglementés ?
- Y a-t-il une lutte contre les pratiques de prix discriminatoires, une réglementation concernant les réductions promotionnelles, des règles contre le refus de vente, etc. ;
- Comment s'organise la hiérarchie sociale dans le pays ?
- Est-ce que les différences culturelles, les us et coutumes et les différences dans les pratiques d'affaires peuvent avoir un impact négatif sur l'achat du produit ?
- Les éléments suivants représentent-ils une menace, ou favorisent-ils l'acceptation du produit ?
 - Structure familiale des principaux groupes ethniques ;
 - Niveau d'éducation ;
 - Habitudes alimentaires et vestimentaires ;
 - Types d'habitat ;
 - Activités sportives et culturelles.

Par exemple, en Chine continentale, la vente de cure-oreilles est confrontée à l'utilisation ancestrale d'une petite baguette en bois au bout arrondi en forme de cuillère.

L'analyse de ces données permettra de détecter des besoins particuliers et d'adapter le produit aux conditions locales d'utilisation.

3.8) Les incidences religieuses

- Y a-t-il des restrictions d'ordre religieux ? Par exemple, les pays musulmans imposent des normes précises concernant l'abattage des animaux (viande Halal).

3.9) Les incidences fiscales et légales

Le cadre juridique sera à considérer surtout en prévision de la négociation éventuelle de contrats. D'une manière générale, l'exportateur aura intérêt à s'informer sur l'ensemble des lois et règlements s'appliquant à la commercialisation de son produit dans le pays visé.

- Les régimes fiscaux sont-ils défavorables aux importations ? Outre les droits de douane, certains pays imposent des taxes de vente spécifiques (des droits additionnels, des taxes spécifiques au secteur...etc.) aux produits importés diminuant d'autant leur compétitivité face aux produits fabriqués localement ;
- Le recours aux procédures d'arbitrage en cas de litige est-il possible dans le pays visé ?
- Y a-t-il des mécanismes de protection de la propriété industrielle ? (marques, dessins et procédés) ;
- Comment se fait le contrôle de l'application de ces règles de protection de la propriété intellectuelle ? Il existe dans certains pays une tendance au copiage systématique favorisé par le laxisme complaisant des pouvoirs publics.
- Certaines réglementations ou dispositions légales générales obligent-elles d'apporter des modifications importantes au produit (ex : règles sur l'étiquetage, l'utilisation de marques de commerces, etc.)

3.10) Les outils de communication

- Le niveau technologique sera-t-il une entrave aux communications ?
- Est-ce que les équipements en fax et la fiabilité des liaisons téléphoniques ainsi que la rapidité d'acheminement du courrier postal sont fiables ?
- L'accès à Internet est-il facile et accessible ?

Ces critères permettent donc d'éliminer les pays jugés trop difficiles ou trop risqués à titre de marchés potentiels pour l'exportation de biens algériens.

La prochaine étape est la sélection de un ou deux marchés-cibles sur lesquels portera l'étude de marché.

B) L'ÉTUDE DE MARCHÉ

On dit « *qu'un problème bien défini est à moitié résolu* ». C'est dans cet esprit que s'inscrit la démarche de réalisation d'une étude de marché, car elle aide l'exportateur à avoir une idée claire sur le potentiel d'un nouveau marché étranger.

L'objectif de l'étude de marché est d'identifier une demande pour un produit ou service et d'en évaluer l'importance. De l'information recueillie, on pourra établir des estimations de vente et une stratégie de commercialisation.

Un exportateur doit posséder une bonne connaissance des marchés qu'il vise s'il veut être en mesure d'y entrer efficacement et d'en tirer profit. L'analyse rigoureuse d'un marché doit se faire non seulement avant d'y pénétrer, mais aussi de façon continue, afin de suivre de près les tendances et les débouchés.

Dans une étude de marché en général, l'une des plus grandes difficultés consiste à faire la sélection, parmi les données recueillies, de celles qui sont utiles de celles qui ne le sont pas. Un plan de recherche doit donc être mis en place avant d'effectuer l'étude, afin d'assurer la pertinence et la précision de l'information à recueillir. Une étude de marché bien élaborée est importante de façon à réduire au minimum les risques encourus, notamment à l'étranger.

1) L'ANALYSE QUANTITATIVE : COMMENT UTILISER LES STATISTIQUES ?

L'étude de marché débute habituellement par la recherche d'information de type « secondaire ». Ce type d'information existe déjà auprès de certaines sources et est accessible par l'exportateur. Entre dans cette catégorie par exemple, les statistiques, les études de marché existantes, des commentaires de spécialistes dans des articles de journaux, des parutions spécialisées, etc.

On peut donc estimer la demande pour le produit à exporter sur le marché sélectionné au cours de la phase précédente, à partir par exemple de sources existantes et accessibles sur Internet. La consommation générale d'un pays est identifiable à partir de statistiques sur la production, l'importation et l'exportation.

1.1) Évaluation de la consommation du pays cible

La formule suivante sert à déterminer d'un point de vue global, la consommation d'un pays pour un type de bien, d'après ce qu'il produit, ce qu'il achète et ce qu'il vend. On estime donc que :

La consommation estimée = la production du pays + ses importations – ses exportations
--

Les données publiques sur le sujet, sont malheureusement trop souvent ponctuelles, âgées et imprécises par rapport à un produit spécifique. Les chiffres fiables et récents sont difficiles à trouver, c'est

pourquoi, il est nécessaire habituellement d'obtenir de l'information provenant d'autres sources d'information.

Par exemple, l'annuaire Statistique des Nations Unies donne des chiffres de production par produit et par industrie, mais la production y est exprimée en quantités globales, alors que l'importation est mesurée en dollars. De ce fait, pour calculer le marché total d'un produit, il faudra convertir les chiffres de production en dollars.

Quand elles existent et sont disponibles, les publications statistiques du pays visé constituent une bonne source d'information sur sa production et ses importations.

Des pays comme la Chine, filtrent souvent le peu d'information sortante de leur pays. L'exportateur peut donc faire face à une rareté de l'information directement disponible du pays cible. Il peut alors faire appel à d'autres sources externes comme le l'ALGEX, ANEXAL ou des sources spécialisées comme le ONS (<http://www.ons.dz>), ou le National Trade Data Bank pour obtenir certaines statistiques chinoises à partir de données américaines.

Il sera possible aussi d'obtenir de l'information sur un pays donné lors d'une visite sur place (approche de "Prospection"). L'exportateur peut toujours écrire directement à l'organisme officiel chargé de la publication des statistiques nationales.

L'analyse des chiffres doit faire ressortir des tendances en matière de production et d'importations.

Par exemple, en comparant le niveau des exportations de l'or industriel au Pays Bas avec les importations néerlandaises par pays fournisseur, l'exportateur aura une idée du succès des produits algériens par rapport aux produits concurrents.

L'analyse des importations et des exportations par pays nous indique quels sont les principaux partenaires commerciaux et le degré d'autonomie du pays étudié. Un pays à ressources économiques limitées, comme le Zimbabwe, qui exporte surtout des matières premières, comme du tabac en Allemagne et qui importe de l'Allemagne de la machinerie, est d'une certaine façon « dépendant » de l'Allemagne. Le Zimbabwe est aussi peu autonome économiquement puisqu'il n'est pas en mesure de produire lui-même les produits à valeur ajoutée (la machinerie).

Les informations obtenues par la recherche ne deviennent des renseignements utiles, qu'une fois analysées et synthétisées. C'est pourquoi elles doivent être :

- **À jour**

L'information doit refléter la situation actuelle.

- **Exactes**

Dans certains pays étrangers, la fiabilité des données est discutable

- **Comparables**

On compare des pommes avec des pommes. Le classement statistique des données nécessite la même base de référence en année, nombre, unités, dollars, etc.

- **Pertinentes**

Elles doivent donner une valeur ajoutée à l'étude et en satisfaire les objectifs de recherche initiaux.

- **Obtenues à coût raisonnable**

L'information peut parfois être gratuite, parfois non. C'est à l'exportateur de juger de la valeur potentielle de certaines données sur le marché et de l'effort à déployer pour les obtenir.

1.2) L'identification des tendances importantes dans l'évaluation de la demande

La tendance de la demande d'un produit permet de connaître le potentiel à long terme d'un marché. Cet aspect est primordial, surtout lorsqu'un exportateur expérimenté cherche plutôt ouvrir un bureau ou une représentation sur place pour s'implanter directement sur le marché visé. Un tel investissement implique habituellement la nécessité de s'assurer que la demande sera soutenue durant plusieurs années, afin de rentabiliser ce dernier.

Un exemple de tendance porteuse est le nombre grandissant de personnes âgées en Amérique du Nord et la croissance des ventes de produits plaisanciers et de santé.

Un autre exemple est l'augmentation de la demande pour des produits de communication en réseau et l'évolution positive des technologies « webisées ».

Un troisième, est la désertification des zones rurales d'Afrique centrale et la demande croissante d'équipement de pompage d'eau.

Un exportateur qui identifie une tendance porteuse, sera plus en mesure de perdurer sur ce marché, tant et aussi longtemps que son produit sera perçu comme possédant une bonne valeur ajoutée. D'où la nécessité d'observer l'évolution de certains paramètres auxquels la demande du produit exporté est directement liée.

Par exemple, la demande de matériaux de construction sera liée au nombre de chantiers mis en construction (Shanghai, Afrique du Nord, Moyen Orient, Europe de l'Est, etc.).

Un exportateur qui se contenterait d'estimer la demande actuelle du marché à partir des statistiques du passé, risquerait d'encourir des pertes importantes et de voir ses ventes plafonner rapidement, si le marché ne répondait pas selon ses prévisions. Exporter à l'étranger implique des dépenses importantes au niveau du développement des affaires. Il faut être assuré d'amortir ces dépenses sur des ventes à venir.

Il est donc IMPÉRATIF que la demande future soit évaluée correctement pour que les ventes anticipées puissent générer un profit et non une perte sèche. Il est donc tout aussi impératif de bien détecter les paramètres qui influenceront directement la consommation future du produit.

Par exemple, on retiendra pour des produits électroménagers des tendances statistiques sur :

- o la croissance des ventes nationales d'électroménagers ;
- o la courbe démographique par région, par agglomérations urbaine importante, par tranche d'âge, par sexe, etc. (Ex : Le nombre de femmes mariées, sur le marché du travail pour la vente des repas congelés ou des repas à emporter) ;
- o la répartition des revenus par catégorie socio professionnelle ;
- o les dépenses des ménages en électroménagers depuis les 10 dernières années.

L'analyse statistique basée sur les corrélations entre la consommation d'un produit et l'évolution de certaines variables économiques permet d'effectuer de telles prévisions et d'estimer quelle sera la demande réelle dans 1, 2 ou 5 ans.

Autre point à ne pas négliger dans les tendances : le pays cible pourrait augmenter rapidement sa production locale en adoptant une technologie plus moderne, en copiant une technologie existante ou en s'alliant au savoir-faire d'un compétiteur. La demande intérieure pour le produit de l'exportateur pourrait alors rapidement décliner. Il faut donc évaluer le marché potentiel à long terme et tenir compte de l'évolution technologique du pays considéré et de ses ressources en personnel qualifié.

1.3) Limites des statistiques

L'interprétation des statistiques commerciales exige de la prudence, car:

- Les statistiques du commerce international regroupent les produits en catégories identifiées par leur code international (Système Harmonisé à 6 chiffres, NAICS...etc.) et sont désignées par un terme générique. L'information obtenue est donc assez globale et donnera

simplement une idée des volumes et des tendances de la classe de marchandises à laquelle le produit appartient.

Note sur le NAICS :

Le Système de Classification d'Industrie Nord-américain (NAICS) est le système de classification d'industrie standard que les États-Unis, le Canada et le Mexique ont développé pour fournir des statistiques comparables.

Exemple :

- Pour le secteur de l'agriculture le numéro NAICS est le #111
- Pour la culture de la pomme (verger), le numéro NAICS est le 111331
- Le producteur de pommes qui veut exporter ses produits au Mexique obtiendra une information statistique trop générale et non pertinente s'il se limite au NAICS

#111. Il devrait pousser ses recherches à son secteur spécifique, soit le NAICS

#111331, afin d'obtenir les données statistiques sur la culture de la pomme.

- Certains organismes publient des statistiques avec plusieurs années de retard ;
- Les modes de calcul peuvent avoir changé d'une année à l'autre, rendant difficiles les comparaisons ;
- Il est parfois très difficile d'obtenir des informations fiables et complètes concernant des pays en voie de développement et des pays socialistes. L'exportateur aura intérêt à vérifier si un profil du pays n'a pas été publié par un organisme d'un pays-tiers ou par une organisation internationale.

Par exemple, la « United Nations Publications » publie annuellement son « Yearbook of the United Nations » au coût de \$150.00.

- Les statistiques officielles ne prennent pas en compte les ventes réalisées sur le marché noir qui sont surtout apparentes en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie et dans certains pays d'Amérique Latine.

Cependant, les statistiques constituent une source d'information secondaire non négligeable. Afin de pallier aux limites des statistiques, l'entrepreneur devra obtenir de l'information de sources primaires, c'est-à-dire provenant directement de clients potentiels, d'intervenants du marché, de spécialistes et parfois de concurrents, afin de compléter ses besoins en information.

2) L'ANALYSE QUALITATIVE ET LE FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ

Notre exportateur a donc sélectionné son ou ses pays cibles selon le meilleur potentiel de revenus et le risque d'affaire qu'il a jugé acceptable. Il doit maintenant examiner en profondeur les habitudes de

consommation, la perception du produit et le niveau de satisfaction recherché par les consommateurs étrangers, car ces aspects représentent autant de défis auxquels le produit devra faire face avant de concrétiser son acceptation sur le marché étranger.

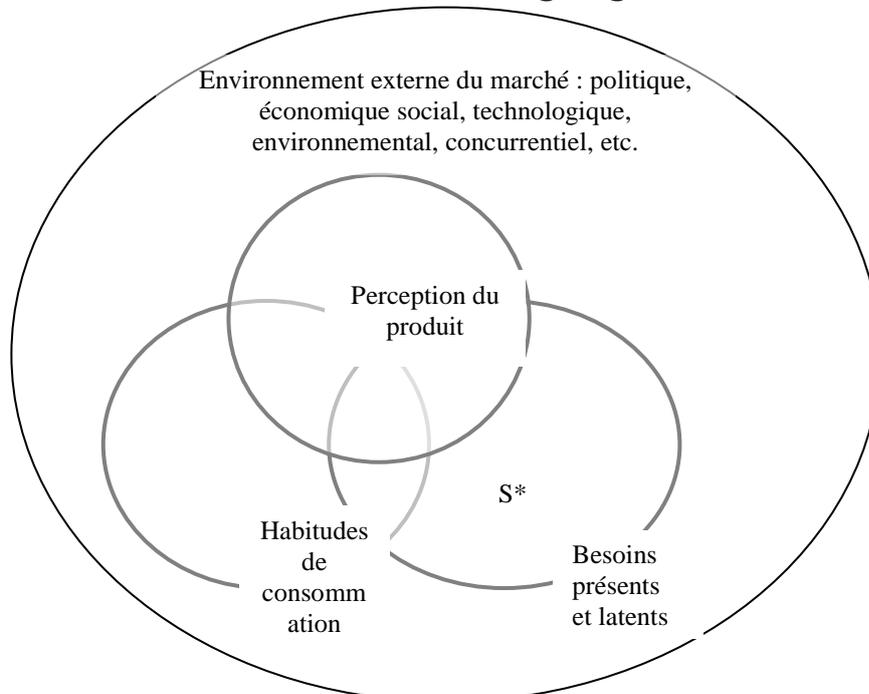
De plus, d'autres variables externes du marché, sur lesquelles l'exportateur n'a aucun contrôle, comme par exemple, le niveau de concurrence, la courbe démographique, le niveau technologique, « l'intrusion » des gouvernements étrangers dans les affaires commerciales, etc., auront une incidence directe sur la **stratégie de marketing** qu'il va adopter pour bien **positionner** son produit. La figure A ci-après, démontre que la stratégie de marketing de l'exportateur, pour réussir, devra prendre en compte toutes ces variables issues du marché global.

Définitions :

La stratégie marketing est le développement de plans d'actions ayant rapport au produit, au prix, à la promotion et à la distribution, compte tenu d'objectifs commerciaux (part de marché, chiffre d'affaires) préalablement établis.

Le positionnement d'un produit consiste à le placer sur la "carte mentale" des consommateurs ciblés par rapport aux produits concurrents, sur base de ses attributs et de ses avantages distinctifs. En d'autres termes, il s'agit de différencier l'offre de celle des concurrents directs.

FIGURE A : Marché étranger global



*S = Stratégie de marketing et positionnement du produit

L'exportateur doit maintenant connaître **comment** est structuré son marché cible, comment il fonctionne, quelles sont les stratégies adoptées par les concurrents, etc. Il lui sera possible, seulement après avoir obtenu une vision claire des mécanismes du marché et du secteur d'activité relié à son produit, d'évaluer le potentiel **RÉEL** de ses ventes ainsi que sa **part de marché relative**.

Définition :

Part de marché relative : Représente les ventes de l'entreprise exprimées en pourcentage du total des ventes sur un marché, par rapport à celles des concurrents. Elle traduit un rapport de forces et exprime l'éventuel leadership d'un produit ou d'une entreprise sur son marché.

Cette partie essentielle de l'étude de marché, que représente le « **comment** », est la plus complexe et sera réalisée le plus souvent en deux phases :

1. Une collecte d'information qualitative, obtenue par des entrevues téléphoniques menées auprès de correspondants privés et publiques, d'intervenants économiques, d'organismes spécialisés, de distributeurs, d'agents, de clients potentiels et parfois même de concurrents établis dans le marché cible.
2. Un voyage sur place, devient ensuite indispensable pour réunir un complément d'information pertinente et complète. À ce stade, l'exportateur en profite pour visiter ou pour exposer à une foire commerciale dans le pays ciblé. Cette opportunité lui permet de faire des contacts directs auprès de clients, de distributeurs et d'agents potentiels, notamment pour valider l'intérêt que représente son produit.

Par exemple, la foire internationale du marché de la musique, le MIDEM 2005 à Cannes en France, attirera plus de 9,000 professionnels de la musique.

http://www.reedmidem.com/vl/midem2005/index_fr.html

Le salon international de l'alimentation SIAL de Montréal attire plus de 700 exposants et 13000 visiteurs. (<http://www.sialmontreal.com/>)

La Foire International d'Alger (FIA) attire plus de 2.000 sociétés dont 1.066 étrangères provenant d'une quarantaine de pays et 50.000 visiteurs.

A noter que l'étude de marché de l'exportateur peut toujours être soustraite à une tierce partie. Ceci peut être une solution facile et rapide, mais elle comporte en revanche certaines limites :

1. Il arrive que les informations obtenues ne correspondent pas aux objectifs initiaux de recherche ;

2. L'exportateur ne bénéficie pas des contacts directs fait auprès d'intervenants clés sur le marché visé ;
3. Il doit assimiler le contenu de « son » étude de façon très théorique en lisant un rapport. Malheureusement, fort peu d'entrepreneurs se donnent habituellement la peine de lire un rapport complet.

Dans un premier temps, l'exportateur recherchera à rassembler des informations sur le cadre concurrentiel du marché visé. Il procédera ensuite à l'analyse des besoins des consommateurs avant d'étudier la structure et les modes de fonctionnement du marché.

2.1) Le cadre concurrentiel du marché visé

Il est essentiel pour l'exportateur de connaître le mieux possible ses concurrents pour identifier leurs forces et leurs faiblesses commerciales. Il devra comparer les caractéristiques de son propre produit avec celles des produits concurrents. Le résultat de ces comparaisons permettra d'identifier les caractéristiques du produit qui pourraient constituer des motivations ou au contraire des freins à l'achat pour les clients potentiels. Ceci lui permettra donc d'identifier les avantages distinctifs de son produit sur lesquels il fondera sa stratégie de marketing. L'analyse du cadre concurrentiel passe par un questionnement sur les aspects suivants :

- Les concurrents sont-ils concentrés dans une même région ou sont-ils répartis uniformément dans le pays ?
- Quelle est leur taille, leur rentabilité, leur taux de croissance ?
- Quelles sont les caractéristiques de leurs produits, leurs marques et leurs prix ?
- Qui sont leurs principaux clients ?
- Quels sont leurs objectifs de vente ?
- Quelle est leur stratégie promotionnelle ? (réductions de prix, coupons-rabais, primes-cadeaux, etc.)
- Quelles sont les campagnes publicitaires réalisées (médias utilisés, type de message) ?
- Sur quels intermédiaires et quels types de points de vente reposent leur distribution ?
- Quelles sont leurs parts de marché ?
- Offrent-ils un service après-vente ?
- Quelles sont les garanties offertes ?

Il faut également souligner qu'un produit peut avoir des concurrents indirects ou des substituts.

Par exemple, la vente d'oranges se heurte à la vente de produits fruitiers de substitution comme les bananes, les avocats et les autres agrumes que peut acheter un consommateur se rendant dans un supermarché à Paris.

L'exportateur qui veut vendre en Asie des tubulures métalliques d'échafaudages (secteur de la construction), va se heurter au bambou qui en constitue le matériau principal.

L'exportateur a donc intérêt à bien connaître les concurrents directs et indirects afin d'établir des prévisions de ventes réalistes. Il ne pourra cependant disposer en Algérie que d'informations sommaires obtenues à partir de catalogues, de revues spécialisées, ou de ses contacts. Il sera indispensable qu'il se rende sur place, afin de réaliser, par exemple, des relevés plus précis sur les points de vente et connaître les pratiques commerciales en vigueur. Il pourra aussi se renseigner sur les principaux événements commandités et sur l'existence de foires et d'expositions dans son secteur d'activité.

2.2) L'analyse des besoins et des habitudes de consommation du client

Notion de segmentation :

Un marché global n'est pas homogène. L'exportateur peut rarement proposer avec succès un produit unique à l'ensemble des acheteurs qui constituent un marché étranger (sauf peut-être dans le cas des biens industriels).

La segmentation consiste à découper la population totale du marché en sous-groupes distincts, relativement homogènes appelés segments. Chacun de ces sous-groupes correspond à un type de consommateurs différents qui répondra de façon différente aux stratégies de marketing mise en opération par le vendeur exportateur (les consommateurs au sein de chaque segment devraient avoir par contre des habitudes d'achats relativement homogènes). La segmentation permet de mieux communiquer avec les consommateurs ciblés et elle a un impact direct sur le succès ou l'échec de l'acceptation d'un produit.

En définitive, un segment peut être considéré comme un sous-marché. Les critères de segmentation le plus communément utilisés sont, par exemple, la tranche d'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau de revenu ou le type d'habitat (ville ou campagne). Ces critères sont croisés de façon à obtenir des segments suffisamment homogènes permettant de mieux cibler une stratégie marketing.

Exemple de segment de marché : Les femmes célibataires de 22 à 35 ans habitant dans les villes de plus de 500,000 habitants et gagnant entre 1.000.000 et 1.400.000 DZD par an.

À chaque segment de marché correspond un groupe de produits défini par ses caractéristiques, son emballage, son prix et son mode de commercialisation. On obtient ainsi des couples « segment-produit ».

Dans chaque couple « segment-produit », l'exportateur doit établir les critères d'achat par ordre de priorité et évaluer comment ses produits se comparent à la concurrence pour chacun d'eux. Il choisira ensuite son produit présentant le plus d'avantages compétitifs pour un segment donné.

Exemple de segments à qui peut s'adresser un produit « crèmes de soin pour le visage » :

- Les jeunes femmes actives de 18 à 30 ans.
- Les femmes de plus de 50 ans dont le conjoint est vivant.
- Les étudiantes de 13 à 18 ans dans les villes de plus de 100,000 habitants.

L'analyse des besoins et des habitudes de consommation du client orientera les décisions en matière d'adaptation du produit, car en modifiant les caractéristiques du produit, comme son emballage, son prix ou son étiquetage, l'exportateur pourra se concentrer sur un seul segment, ou encore décider d'en satisfaire plusieurs à la fois.

L'analyse des habitudes de consommation des clients potentiels étrangers doit aussi donner des indications quant à leur fidélité à une marque ou leur propension à se tourner facilement vers de nouveaux produits.

Par exemple, au Japon, les jeunes adultes sont très friands des vêtements « griffés ». Des marques comme « Chanel », « Armani » ou « Levis », ont leurs inconditionnels.

Dans les campagnes européennes, tout comme dans celles algériennes, les foyers consomment des aliments frais. Par exemple, en Italie, les frigos sont miniatures et le congélateur est inexistant. Les femmes s'approvisionnent donc sur une base quotidienne en pain, viandes, œufs, fromages, etc. L'exportateur de denrées surgelées se heurterait dans ce cas aux habitudes de consommation locales mais aurait davantage de chances d'avoir du succès en Amérique du Nord ou en ciblant une population citadine dans les grandes villes européennes.

Pour certains produits, il sera très important de savoir qui prend réellement la décision d'achat.

Par exemple ce sont encore souvent les femmes qui décident du choix de l'eau de toilette ou des sous-vêtements de leur mari.

Les enfants poussent parfois leurs parents à choisir telle marque de céréales, de lessive ou de chocolat.

Ces éléments d'information sont très difficiles à identifier à partir de données secondaires. Les commentaires de personnes ressources sur le terrain valent leur pesant d'or. C'est pourquoi, l'exportateur doit parler avec des gens connaissant bien les habitudes et les besoins des segments ciblés avant d'établir ses projections de vente et de part de marché.

2.3) Le fonctionnement du marché

Après avoir analysé les besoins des consommateurs, notre exportateur doit connaître les circuits par lesquels les produits sont distribués aux points de vente et quelles sont les pratiques commerciales en vigueur dans le pays.

2.3.1) Connaître les acteurs en présence

L'exportateur se doit d'identifier ses concurrents et ses acheteurs de produits. Cela est toutefois beaucoup plus difficile à évaluer à l'export que lorsqu'il s'agit du marché national, car il est plus difficile d'obtenir de l'information fiable à distance. A ce stade de l'étude, l'exportateur obtiendra, à partir de répertoires, des listes de manufacturiers, d'agents, d'importateurs-distributeur et de détaillants.

Les représentants algériens en poste dans le pays (ambassades et représentations d'affaires), ainsi que les banques et certains cabinets de consultation internationale pourront utilement compléter ces données par des informations d'ordre qualitatif.

Une attention particulière devra être portée au **degré de concentration** des principales entreprises opérant sur le marché.

Définition : Degré de concentration

C'est le nombre d'entreprises concurrentes offrant le même produit, par rapport au nombre de clients potentiels pour ce même produit, sur un marché cible donné.

Exemple : 1 fournisseur de bananes en Algérie pour 34 millions de clients potentiels algériens.

Le degré de concentration nous renseigne sur l'existence éventuelle de positions concurrentielles dominantes, susceptibles de freiner ou de bloquer l'accès au marché pour les produits de notre exportateur.

2.3.2) Connaître les circuits de distribution

L'étude de marché devra renseigner l'exportateur sur le mode de fonctionnement des circuits de distribution, tant au niveau du commerce de gros que du commerce de détail. Il faudra aussi étudier le rôle des agents opérant sur le marché.

CONCLUSION : RÉSUMÉ

Dans ce document portant sur l'identification et l'étude des marchés, nous avons vu que les consommateurs composant un marché possédaient des caractéristiques de base communes, notamment qu'ils :

- Ont des besoins relativement homogènes ;
- Vivent sur un territoire déterminé ;
- Ont un profil socioéconomique similaire ;
- Peuvent être rejoints par la publicité ou la promotion ;
- Sont potentiellement intéressés par des produits répondant à leurs aspirations et ont les moyens de décider (ou non) d'acheter le produit offert.

Nous avons établi que l'objectif de l'étude de marché est d'identifier une demande pour un produit ou service et d'en évaluer l'importance. Afin de sélectionner certains pays étrangers représentant un potentiel pour les produits de l'exportateur, nous avons convenu qu'il doit procéder par une technique de sélection, permettant de trier les choix disponibles en fonction premièrement de statistiques économiques favorables (comme la taille démographique ou encore des ententes favorables à l'exportation) pour l'exportation du produit vers ce pays,

En second lieu les pays candidats sont « filtrés » à travers un certain nombre de critères techniques permettant de mettre en évidence les menaces et les opportunités d'affaires dans chacun de ces pays. Notamment :

- Les marchés considérés comme compatibles avec la culture de l'exportateur ;
- La présence d'un réseau de contact dans le pays étranger ;
- L'image de l'Algérie (Made in Algeria) ;
- La proximité géographique et la logistique de transport ;
- Le niveau de concurrence et l'accès aux produits importés sur le marché étranger ;
- Le système bancaire en place ;
- L'environnement sociopolitique ;
- Les incidences religieuses, fiscales et légales ;
- Les facilités de communication.

Finalement, l'exportateur tient compte de sa propre situation interne afin de classer ses meilleurs choix par rang de priorité.

Nous avons également établi que l'étude de marché devait tenir compte tant des aspects « quantitatifs » que des aspects « qualitatifs ». L'évaluation de la consommation du pays cible, donc de la demande

potentielle pour un produit donné est un aspect quantitatif important, cependant l'exportateur ne doit pas oublier les tendances pour son produit sur le marché visé, les habitudes de consommation des clients, leurs besoins et leur perception du produit. Ces aspects « qualitatifs » sont importants car ils déterminent si à quel degré le produit devra être modifié avant d'être vendu sur le marché cible étranger.

Nous avons également vu qu'un marché correspondait à un ensemble d'acheteurs potentiels de produits similaires et qu'il pouvait se subdiviser en plusieurs segments possédant chacun des caractéristiques différentes. L'identification de couples « segment-produit » se fait en fonction des avantages concurrentiels que possèdent les produits de l'exportateur par rapports à ceux de sa compétition directe vis à vis un segment de marché donné. La notion de « segmentation » est importante, car elle servira à adapter la stratégie de pénétration du marché qui sera développée ultérieurement par l'exportateur.

Bien entendus, les conclusions de l'étude de marché devront être validées par une visite sur le terrain et par des échanges directs avec des contacts sur place. La connaissance des circuits de distribution et des acteurs en présence sur le marché visé est prioritaire, afin d'assurer l'entrée continue des produits exportés.

QUESTIONS & REPONSES: CHAPITRE 2

1. Que veut dire positionner un produit ?

Cela consiste à le placer sur la "carte mentale" des consommateurs ciblés par rapport aux produits concurrents, sur la base de ses attributs et de ses avantages distinctifs. En d'autres termes, il s'agit de différencier l'offre de l'exportateur de celle des concurrents directs !

2. Quelles sont les deux phases de la sélection des marchés ?

Première phase consiste à utiliser des critères généraux pour effectuer un premier tri entre tous les pays "candidats". À cette étape, les statistiques économiques sont d'une certaine utilité pour aider à éliminer les pays à risques élevés pour le commerce offrant peu de potentiel de vente et comportant des « barrières » à l'entrée de produits étrangers sur leur territoire.

À la deuxième phase l'exportateur utilisera de façon beaucoup plus détaillée un certain nombre de critères techniques permettant d'estimer notamment la force de la concurrence en place, les modifications potentielles du produit à effectuer et les projections de vente pour parvenir au choix final d'un marché cible. On procède dans cette étape, au tri des débouchés permettant de sélectionner le pays ou le petit groupe de pays ciblés, offrant le plus grand potentiel de vente.

3. Dans un premier temps, l'exportateur doit répondre à des questions générales pour chacun des marchés potentiels. Nommez-en six ?

- La taille du marché est-elle suffisante ?
- Le rythme de croissance économique et démographique de ce marché est-il suffisant pour maintenir une demande à long terme ?
- Existe-il une demande potentielle importante ou en croissance régulière ?
- Le marché est-il ouvert au commerce extérieur ?
- Le pays est-il solvable ou est-il criblé de dettes ?
- Le risque « politique » général est-il trop grand ?
- Les risques économiques sont-ils acceptables ?
- Le climat et la distance du pays visé représentent-ils une contrainte ?
- Y a-t-il présence d'un contexte civil, politique ou juridique défavorable à l'exportation ?

4. Identifiez trois facteurs affectant la facilité d'accès pour l'exportation de biens en pays étrangers ?

- La langue du pays (va-t-elle obligé le recours à un interprète dans les négociations et les communications) ;
- La réalité culturelle (oblige-t-elle l'exportateur à modifier en profondeur son produit) ;
- La concurrence (est-elle trop intense sur le marché visé) ;

- La réalité d'affaire dans le pays cible (est-elle compatible avec celle de l'exportateur).

5. Quelle est la règle de base concernant la proximité géographique et la logistique de transport en ce qui touche l'exportation ?

La proximité géographique et la logistique de transport jouent un rôle déterminant sur le prix du produit, donc sur les ventes à l'étranger. La règle est la suivante : plus c'est loin, plus ça coûte cher.

6. Quels sont les principaux critères de sélection d'un pays cible ?

- Le réseau de contacts de l'exportateur ;
- L'image de l'Algérie ;
- La proximité géographique ;
- Le marché est concurrentiel et librement accessible aux produits d'importation ;
- La présence d'un système bancaire performant et décentralisé ;
- L'environnement sociopolitique favorable ;
- Aucune incidence religieuse néfaste pour le produit ;
- Les incidences fiscales et légales défavorables aux importations ;
- La présence et le niveau technologique des outils de communication.

7. Quel est l'objectif principal de l'étude de marché ?

Identifier une demande pour un produit ou service et d'en évaluer l'importance. De l'information recueillie, on pourra établir des estimations de vente et une stratégie de commercialisation.

8. Nommez cinq caractéristiques que les données de recherche doivent avoir, si elles veulent être utilisables pour l'exportateur dans son étude de marché ?

- Elles doivent être à jour ;
- Exactes ;
- Comparables ;
- Pertinentes ;
- Obtenues à coût raisonnable ;

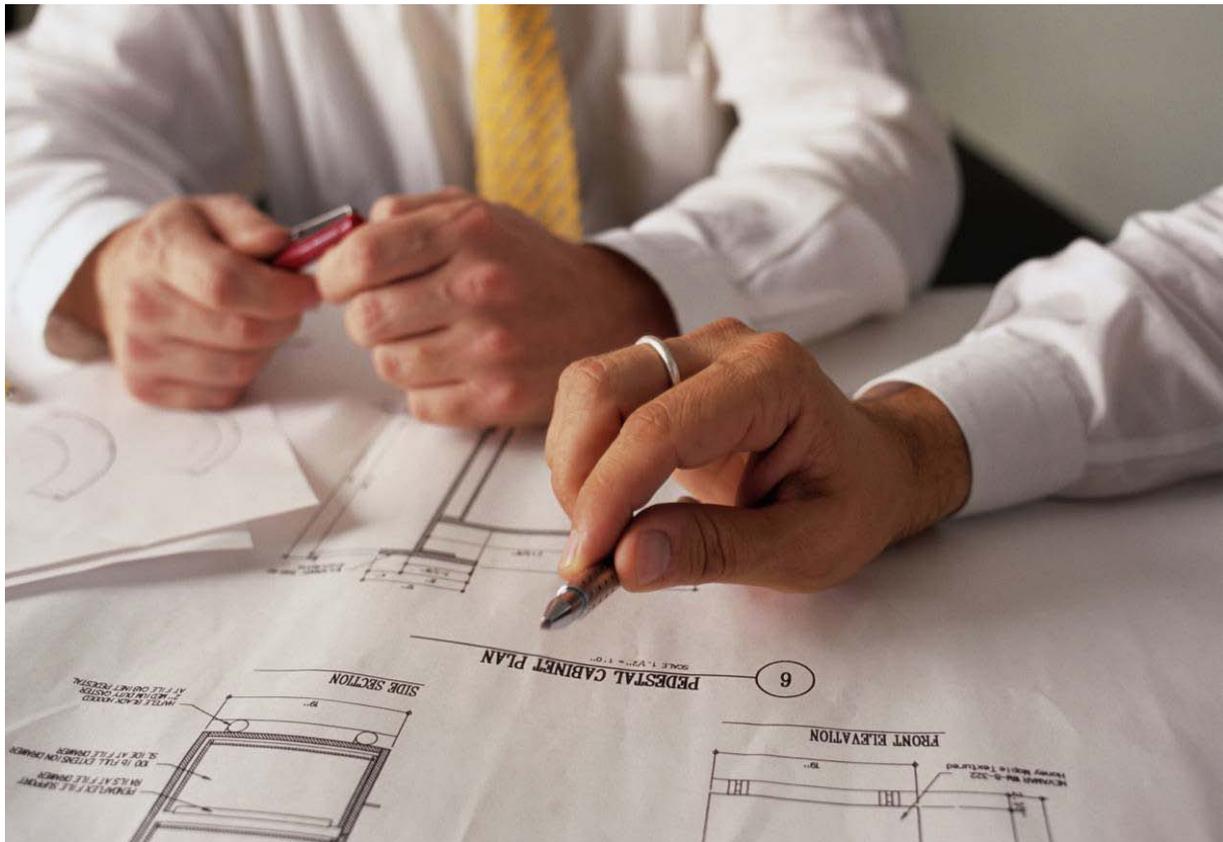
9. L'exportateur qui a sélectionné son pays cible, selon le meilleur potentiel de revenus et le risque d'affaire qu'il a jugé acceptable, doit maintenant examiner certains aspects avant d'établir sa stratégie centrale. Quels sont-ils et pourquoi en tenir compte ?

L'exportateur doit maintenant examiner en profondeur les habitudes de consommation de la clientèle cible, la perception du produit et le niveau de satisfaction recherché par les consommateurs étrangers, car ces aspects représentent autant de défis auxquels le produit devra faire face avant de concrétiser son acceptation sur le marché étranger et avant de générer des ventes pour l'entreprise.

10. Mise à part l'évaluation quantitative de la demande pour un produit, identifiez cinq autres aspects sur lesquels l'étude de marché devrait renseigner l'exportateur ?

- Les habitudes de consommation du client ;
- L'identification de segments de marché précis et potentiels ;
- L'identification des principaux fournisseurs et acheteurs de produits concurrentiels ;
- Le degré de concentration des principaux acteurs sur le marché ;
- Le fonctionnement des circuits de distribution ;
- Etc.

CHAPITRE 3 : LA PROSPECTION ET L'ADAPTION DU PRODUIT



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de ce chapitre portant sur la prospection et l'adaptation du produit, le participant sera en mesure de :

- Connaître le déroulement du processus de prospection et de se familiariser avec la préparation antérieure au voyage de prospection ;
- Comprendre les aspects ayant un impact sur le prix de vente à l'export, notamment l'utilisation des Incoterms et l'impact des diverses étapes dans le transport du produit ;
- Faire la distinction entre délais de paiement, mode de paiement et délai de livraison ;
- Prendre conscience des diverses étapes nécessaires à la préparation d'un voyage à l'étranger, car un voyage bien planifié est une condition essentielle au succès d'une prospection sur le terrain ;
- Différencier une mission à l'étranger d'une participation à une foire commerciale ;
- Comprendre pourquoi et dans quelles circonstances un produit local doit parfois être modifié et adapté aux réglementations et aux goûts des clients étrangers ;
- Faire un survol de certaines notions touchant à l'emballage et au conditionnement du produit.

A) LA PROSPECTION

La prospection, ou la recherche de prospects, est essentielle pour générer des ventes. Elle est particulièrement importante lorsque l'exportateur veut aborder de nouveaux marchés, où ses produits sont encore peu connus et où son réseau de distribution demeure à établir et à intéresser pour vendre ses produits.

Le processus de prospection se déroule habituellement de la façon suivante :

1. Préparation d'un « argumentaire de vente », basé sur les avantages et bénéfices du produit ;
2. Vérification de la capacité du fournisseur (s'il y a lieu) à livrer dans les délais et dans une qualité constante les quantités prévues ;
3. Première consultation directe auprès des contacts de l'exportateur afin de vérifier leur intérêt pour le produit ;
4. Envoi de documentation et d'échantillons aux prospects intéressés ;
5. Négociation avec le fournisseur de l'exportateur (s'il y a lieu) et avec les acheteurs potentiels ayant reçu la documentation et les échantillons.

Selon la nature du produit et les contacts du négociant dans un secteur donné, le processus de prospection sera plus ou moins long.

Pour un négociant revendant par exemple un produit de base (comme du bois, blé, ciment, phosphate, métaux, etc.), la prospection se résumera essentiellement à consulter son réseau de contacts, afin de trouver un acheteur potentiel.

Spécialisée habituellement par produit et par marché, la société de commerce international (SCI) connaît bien les acheteurs potentiels et se fait rapidement une idée de l'état du marché et des avantages compétitifs du produit.

Dans le cas où le négociant revendrait un produit élaboré, dont la commercialisation suppose la mise en œuvre d'une stratégie de mise en marché, son rôle impliquera aussi la :

- Réalisation d'une étude de marché sur le marché potentiel ciblé ;
- Identification des objectifs et des prévisions de vente en % et en dinars (part de marché) ;
- Préparation d'une stratégie de marketing (produit, prix, promotion, distribution) ;
- Établissement d'un budget de vente incluant le volet prospection ;
- Définition avec le fournisseur d'un plan de prospection détaillé.

Le plan de prospection découle donc d'un plan stratégique à l'exportation. Dans les faits, un nouvel exportateur ayant des ressources financières limitées effectuera au début, peu de voyages de prospection. Il n'ira sur le terrain que lorsque les négociations seront suffisamment avancées pour laisser clairement entrevoir des ventes qui justifieraient le déplacement.

1) PRÉPARER LA PROSPECTION À PARTIR DE L'ALGÉRIE

La prospection débute normalement en Algérie car tout exportateur peut être efficace à ce niveau sans avoir à se déplacer. Un plan de prospection est alors établi et indique les étapes à suivre pour arriver à une première sélection d'acheteurs potentiels.

Un plan de prospection est un document servant à identifier de nouveaux clients potentiels. Il doit répondre à des objectifs de vente précis et dresse un échéancier que l'exportateur doit respecter. Essentiellement, il doit répondre à :

- Quelle est la cible ? ;
- Quelle est la meilleure façon d'approcher la clientèle ciblée ? (envoi postal, invitation à une foire commerciale au kiosque de l'exportateur, visite directe, etc.) ;
- Quand faire l'approche de prospection (ex : en préparation d'une foire) ;
- Quels sont les arguments de vente et les outils à développer ? ;
- Quels sont les échéanciers à respecter pour atteindre les objectifs de vente ? ;

Un plan de prospection établit une première liste de prospects. Sur cette liste figurent évidemment les principaux acheteurs identifiés par l'étude de marché avec l'indication de leurs principaux fournisseurs. Ce n'est qu'après avoir réalisé cette étape, que l'exportateur devra se rendre sur le terrain, afin de compléter les données fournies par l'étude de marché et rencontrer les acheteurs potentiels.

Mais avant de commencer la prospection, il faut mettre en place les outils nécessaires, soit une documentation complète et des échantillons.

1.1) Préparer la documentation

Par documentation, on entend habituellement, de la littérature sur l'entreprise et sur ses produits. Une brochure corporative de qualité montrant l'entreprise sur son « *trente et un* » est souvent utilisée dans les cas où la notoriété de l'entreprise sert de levier dans les premiers contacts.

Une brochure sur les produits, ou une fiche technique, est essentielle à l'exportateur-prospecteur, afin d'illustrer les caractéristiques techniques, les avantages et les bénéfices commerciaux des produits. Il est plus facile bien souvent de présenter une brochure plutôt que le produit ou l'équipement lui-même, surtout s'il est volumineux ou lourd à transporter. Il ne faut surtout pas oublier de faire traduire sa documentation dans la langue du pays ou dans la langue commerciale utilisée. Dans ce cas, il est vivement recommandé de faire vérifier la traduction par une personne originaire du pays, et si faire se peut, de trouver un traducteur qui serait familier avec le secteur d'activité de l'entreprise, afin que la bonne terminologie soit utilisée.

Il faut tenir compte des spécificités culturelles et des coutumes du pays dans la présentation de toute documentation : mise en page, choix des photos ou des couleurs, éléments à mettre en relief, style du texte, graphisme, etc. La documentation professionnelle fait partie de la stratégie de communication choisie pour vendre sur le pays-cible. Elle doit véhiculer une certaine image du fournisseur et affirmer le positionnement de ses produits.

1.1.1) Documents concernant le fournisseur des produits exportés

Lorsqu'il agit comme agent, le négociant-exportateur doit conseiller et assister le fournisseur dans la réalisation d'une documentation spécifique à l'exportation.

Un profil d'entreprise, bien que n'ayant pas de format standard, comprend habituellement les éléments suivants :

- L'historique de l'entreprise (origines de l'entreprise, croissance des activités, réalisations, partenaires, brevets obtenus ou en voie d'obtention, etc.) ;
- La localisation géographique de ses filiales (site de production, centres de distributions, centres de services, etc.) ;
- La présence d'accès à proximité de l'entreprise (accès portuaire, aéroport, voies ferroviaires, autoroutes) ;
- Sa place sur le marché national (part de marché, clients importants) ;
- Certaines données financières importantes, comme la croissance de son chiffre d'affaires ;
- Ses principaux marchés à l'exportation et les ventes réalisées sur ces derniers ;
- Les grandes lignes de ses procédés de fabrication (photos et schémas) ;
- Les coordonnées complètes de l'exportateur et de ses distributeurs autorisés.

On présentera seulement quelques schémas illustrant certains chiffres-clés. Ce profil dit « corporatif » constitue le *curriculum vitae* de l'entreprise. Il doit susciter l'intérêt d'en savoir plus sur le fournisseur et ses produits.

1.1.2) Fiches techniques concernant les produits

Ces fiches sont en fait des brochures, dont le format varie de 2 à 6 pages couleur recto-verso selon la complexité du produit. Elles sont utilisées pour :

- Illustrer le produit dans son environnement d'opération ;
- Démontrer un schéma d'application, s'il diffère de son utilisation habituelle (une image vaut mille mots).

Par exemple, 2 ou 3 images illustrant les principales étapes de l'application de fibre de verre sur un patio extérieur (pour le protéger des abrasifs) sont très utiles pour aider la compréhension de cette application marginalisée du fibre de verre.

- Illustrer un avantage ou une meilleure performance par rapport à une technologie déjà existante :

Par exemple, pour illustrer les principaux résultats d'une étude sur l'utilisation de matériaux dans la fabrication de chambres froides pour le marché hôtelier, qui sont plus économiques, plus isolants et plus résistants que le métal ordinaire.

- Aider la compréhension du fonctionnement d'un équipement, surtout s'il fonctionne en tandem avec un autre appareil et s'il a un impact sur le bon fonctionnement d'une ligne de production. (les clients sont plutôt réticents, à priori à faire interagir un nouvel équipement avec une séquence de production qui fonctionne bien).

La fiche technique doit être conçue de manière à :

- Faire référence aux normes techniques, surtout dans le cas de produits à vocation industrielle, en insistant sur les performances (on indiquera les composants et on précisera brièvement les conditions d'utilisation) ;
- Livrer son message de façon concise. Phrases courtes, texte clair et aéré. Recours aux schémas, graphiques et photos ;
- Mettre en valeur l'esthétique du produit (selon le cas). Produits alimentaires, cosmétiques, prêt-à-porter. Les photos doivent alors être de qualité. L'aspect attractif du produit est primordial et mis en évidence ;
- Faciliter la consultation des prix et la préparation des bons de commandes. Indication claire des références des articles et du type de conditionnement.

Ces fiches font aussi souvent référence au site Web de l'entreprise pour présenter le produit en mouvement ou pour offrir une démonstration technique spécifique. Un autre support couramment utilisé est un CD présenté sur portable. Il fait souvent office de support de démonstration, surtout dans l'industrie de l'informatique et de la haute technologie. Un de ses avantages est qu'il peut être laissé au client après la démonstration pour présentation aux autres associés du dirigeant. Le nom de l'exportateur, ses coordonnées et son logo, doivent figurer sur le support en question.

1.2) Penser à apporter des échantillons

Il faudra en prévoir une quantité suffisante lors d'une participation à une foire commerciale à titre d'exposant et s'assurer qu'ils correspondent bien à la qualité standard qui sera réellement expédiée par le fournisseur.

Par exemple, dans l'industrie des machines agricoles (machine à traire du lait), les manufacturiers ont souvent dans leur kiosque en exposition, des échantillons de ces machines avec des vaches. Ceci permet de visualiser de façon claire aux visiteurs les bienfaits du produit.

Si l'exportateur est une SCI, on demandera au fournisseur de fournir des échantillons.

1.3) Faire une première offre

1.3.1) Le prix

Le prix est un élément particulièrement important dans l'offre de produits et services sur un nouveau marché. S'il est trop élevé, le produit risque de perdre son attrait pour l'acheteur et l'exportateur peut perdre sa vente. S'il est trop bas, la rentabilité des opérations du fournisseur est en jeu. Dans ce dernier cas, si le fournisseur décide, après s'être implanté sur le marché avec un prix trop bas, de hausser le prix de façon importante et qu'il a déjà établi des ententes avec des agents ou des distributeurs, il risque de « brûler » son image sur le marché, ce qui serait extrêmement dommageable pour lui au point de vue financier, surtout s'il a déjà mis beaucoup d'efforts, de temps et d'argent au développement de ce marché.

Il faut donc bien calculer les prix **AVANT DE LES RENDRE PUBLICS.**

L'exportateur doit vérifier d'abord :

- Son prix de revient (ce qu'il lui en coûte pour le produire) ;
- Les coûts de transport et d'assurance pour la destination des produits ;
- Sa marge de profit ;
- Etc.

Voici un exemple assez complet d'un calcul de prix à l'exportation. Veuillez noter que le chapitre 6 portera spécifiquement sur le prix à l'export et que nous y verrons cet aspect plus en détails :

Quincaillerie CEA Ltée Date: Le 31 mars 1987		
Nom et adresse de l'acheteur: Hung Sue Co. Ltd., 20 Sing Street, Hong Kong		
Téléphone: 721-3301 Télex: 02-57362 Produit: Pinceaux		
Destination: Hong Kong		
1.	Prix unitaire 5 \$, quantité 1 000 – Prix total	5 000,00 \$
2.	Marge de profit en pourcentage (25 %)	1 250,00 \$
3.	Commission de l'agent à l'étranger	–
4.	Emballage	75,00 \$
5.	Identification des caisses ou des cartons	8,00 \$
6.	Cerclage, mise en ballot	16,50 \$
7.	Étiquetage spécial, contenants, etc.	6,60 \$
8.	Prix FOB (Franco à bord) USINE :	Total 6 356,10 \$ CAN
9.	Frais de transport intérieur	
	Factage local	–
	Transport jusqu'au port de mer : ferroviaire	71,60 \$
	Frais de déchargement	15,00 \$
	Frais de terminus	15,75 \$
	Entreposage frigorifique, etc.	–
	Droits de quaiage	9,00 \$
	Frais divers	15,00 \$
10.	PRIX FAS (Franco le long du navire) :	Total 6 482,45 \$ CAN
11.	Transport maritime et frais connexes	
	Chargement du navire	17,50 \$
	Supplément pour surcharge	–
	Documents consulaires	10,00 \$
	Autres frais de documents	23,00 \$
	Fret au long cours	250,00 \$
	Autres frais	–
12.	PRIX CF (coût-fret) :	Total 6 782,95 \$ CAN
13.	Assurance maritime	
	Valeur de l'expédition 6 782,95 \$	
	Plus 10 % de la valeur : 678 \$; valeur assurée 7 460,95 \$	
	Primes d'assurance <i>tous risques</i>	80,00 \$
	Assurance-crédit à l'exportation	75,00 \$
14.	Frais de financement pour les ventes à crédit (60 jours à 14 %)	182,94 \$
15.	PRIX CAF (coût, assurance et fret) :	Total 7 120,89 \$ CAN
16.	PRIX CAF en dollars U.S. au taux de 1,20	Total 5 950,21 \$ US

1.3.2) Les Incoterms

En 1936, pour la première fois, la Chambre de Commerce Internationale (CCI), située à Paris, publie sous le nom d'Incoterms 1936, une **série de règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux les plus utilisés dans le commerce extérieur**. Désignés sous forme d'abréviations transformées en définitions standardisées, les Incoterms (International Commercial

Terms) sont des instruments pratiques et économiques utilisés universellement pour faciliter les procédures du commerce international. Afin d'adapter ces termes aux changements dans les pratiques commerciales internationales des modifications et ajouts ont été apportés en 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 et 2000.

(Source : *Affiliated, Un des plus importants courtiers en douane et transitaires internationaux au Canada*)

En se référant dans leurs contrats, à l'un des Incoterms de la CCI, l'acheteur et le vendeur précisent simplement et en toute sécurité, leurs responsabilités et obligations respectives. Ils réduisent l'incertitude inhérente à toute transaction internationale provenant de pratiques commerciales et interprétations différentes d'un pays à l'autre. Les Incoterms uniformisent la pratique et déterminent le point de transfert de risques. Ils dissocient la question du transfert des risques de celle du transfert de propriété, répartissent les frais et les responsabilités. Ainsi, les Incoterms déterminent qui du vendeur ou de l'acheteur, sera responsable d'assumer les responsabilités ou frais suivants : coûts de transport, d'assurance, frais associés, paiement des droits et taxes, obtention des différents permis d'importation et/ou d'exportation, et toute autre procédure administrative.

Voici ci-après une grille des Incoterms les plus utilisés. Ce tableau démontre les coûts et les responsabilités à la charge du vendeur-exportateur (en vert) et de l'acheteur-importateur (en rouge), selon le type d'entente et selon l'Incoterm négocié (par exemple, le premier Incoterm « EXW » ou « rendu à l'usine » veut dire que les frais d'emballage sont à la charge du vendeur, tous les autres frais pour acheminer la marchandise jusqu'à la porte de l'acheteur sont à la charge de ce dernier) :

■ Coût à la charge du vendeur ■ Coût à la charge de l'acheteur

Le crédit documentaire au Crédit agricole

Calcul des coûts selon l'Incoterm retenu															
Incoterm	Sigle	Emballage	Chargement (camion, wagon) Empotage (conteneur en Usine ou Entrepôt départ)	Acheminement (au Port, à l'Aéroport, à la Plate-forme de Groupage, au Terminal)	Formalités Douanières Export	Passage portuaire, Aéroportuaire, Plate-forme de groupage Terminal départ	Transport Principal	Assurance Transport (pas d'obligation sauf CIF et CIP)	Passage portuaire, Aéroportuaire, Plate-forme de groupage Terminal arrivée	Formalités Douanières Import Droit et Taxes	Acheminement à l'Usine ou Entrepôt Arrivée	Déchargement en Usine ou Entrepôt Arrivée	Vente au Départ = VD Vente à l'Arrivée = VA	Maritime = M Terrestre = T Polyvalent = P	Moment du transfert des risques sur marchandises du vendeur à l'acheteur
A l'usine local convenu	EXW...	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	VD	P	A l'usine
Franco le long du navire... port d'embarquement convenu	FAS...	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	VD	M	Après la mise à quai
Franco transporteur... lieu convenu	FCA...	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	VD	P	A la prise en charge par le transporteur ou mandataire
Franco bord... port d'embarquement convenu	FOB...	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	VD	M	A la mise à bord port d'embarquement
Coût et fret... port de destination convenu	CFR...	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	VD	M	A la mise à bord port d'embarquement
Port payé jusqu'à... lieu de destination convenu	CPT...	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	VD	P	A la prise en charge par le premier transporteur ou mandataire
Coût, assurance et fret... port de destination convenu	CIF...	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	VD	M	A la mise à bord port d'embarquement
Port payé, assurance comprise jusqu'à...	CIP...	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	VD	P	A la prise en charge par le premier transporteur ou mandataire
Rendu frontière... lieu convenu	DAF...	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	-	T	Au passage de la frontière
Rendu Ex-Ship... port de destination convenu	DES...	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	VA	M	A bord du navire au port de déchargement
Rendu à quai port de destination convenu	DEQ...	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	VA	M	Sur le quai du port convenu
Rendu droits non acquittés... lieu de destination convenu	DDU...	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	VA	P	Après déchargement au lieu de destination convenu
Rendu droits acquittés... lieu de destination convenu	DDP... (1)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	VA	P	A la livraison au site convenu, tous frais payés par la société désignée

(1) Doit être suivi du nom de la Société (vendeur) chargée de payer tous les frais, y compris ceux d'importation dans le pays destinataire.

P.S.: Attention aux variations dues: - aux conditions de passage portuaire - au transport multimodal - aux usages de branche - aux autres termes commerciaux normalisés. Exemple: FOB américain. Notre conseil: pour éviter ces variantes, utilisez un des 13 Incoterms précités en ajoutant la mention "Selon la convention de la Chambre de Commerce Internationale."

L'exportateur, dans sa vente avec un acheteur étranger, aura à négocier l'Incoterm et la monnaie utilisée. Il devra préciser également le nombre d'unités de conditionnement sur lequel porte le prix, par exemple: 15.00 \$ US la boîte de 100 unités FOB New York (voir Incoterms ci-haut).

L'usage des Incoterms permet au client d'apprécier immédiatement la compétitivité de nos produits, en termes de prix, par rapport aux offres concurrentes et par rapport au prix du marché, c'est-à-dire au prix auquel il sait pouvoir revendre le produit à ses clients.

L'acheteur étranger est habituellement rébarbatif à assumer le coût de transport à partir du point de départ et à défrayer les assurances maritimes, car en règle générale il est plus difficile pour lui de négocier les prix et d'obtenir de l'information en raison de son éloignement. Il considère donc à priori que son prix d'achat devrait inclure ces éléments. Un prix export basé sur un Incoterm CIF ou CIP aurait ici plus de chance de satisfaire l'acheteur qu'un prix EXW. Dans ce cas, l'acheteur n'aurait alors qu'à calculer le coût du fret et de l'assurance depuis le port ou depuis l'aéroport local jusqu'à son usine.

La prise de risque lors d'une vente CIP est réduite pour l'acheteur dans la mesure où c'est l'exportateur qui assume les risques de perte et de dommage jusqu'à l'arrivée de la marchandise à destination.

Il ne faut jamais oublier que, l'exportateur qui refuse de prendre des risques dans le transport des marchandises, choisit de les faire prendre par l'acheteur. Il peut s'agir d'une décision délibérée du vendeur compte tenu de sa propre évaluation des risques et des pratiques commerciales des concurrents, cependant il doit être conscient que cette stratégie peut représenter un frein à la conclusion de l'entente.

Pour le choix de l'Incoterm, il n'y a pas de règle précise en la matière, chaque prospect représente un cas particulier. En réalité, il faudra toujours évaluer le pour et le contre, entre la prise de risque et l'obligation d'être compétitif.

1.3.3) Les conditions de vente

Ces conditions incluent les délais de paiement, le mode de paiement, ainsi que les délais de livraison et la date de validité de l'offre.

1.3.3.1) Les délais de paiement

Un exportateur qui offre des délais de paiement comparativement à son compétiteur qui n'en offre pas, possède un avantage compétitif important aux yeux de l'acheteur étranger, car il lui offre de conserver sa liquidité plus longtemps.

La SCI pour sa part est bien connue de son fournisseur, elle est donc en mesure d'obtenir des délais de paiement que l'acheteur étranger n'aurait pu obtenir directement. Elle fait alors profiter son client acheteur et sécurise son client vendeur, tout en disposant d'un avantage concurrentiel essentiel lors de la prospection. Le rôle de la SCI envers le fournisseur est de l'informer des usages commerciaux du pays étranger et des conditions offertes par la concurrence.

Une tactique utilisée par les exportateurs pour offrir de meilleurs termes est d'utiliser l'affacturage comme moyen de protection. En effet, comme l'affacturage est un service financier offert par certaines des grandes banques, elles achètent un contrat ou une créance étrangère et paient tout de suite l'exportateur (moyennant un pourcentage de commission sur le montant de la vente, habituellement moins de 5%). Si le dossier de crédit de l'acheteur étranger est bon, l'institution financière pourrait accorder plus de crédit que l'exportateur lui-même n'accorde normalement au client. L'exportateur peut donc offrir d'entrée de jeu, un terme plus long et bénéficier d'un avantage compétitif, selon l'entente qu'il a avec son affactureur (ou sa banque) et selon la qualité du crédit de l'acheteur.

1.3.3.2) Le mode de paiement

La lettre de crédit :

Également appelée L/C ou crédit documentaire, est émise par une banque au nom d'un importateur. Elle garantit le paiement de biens ou de services à l'exportateur, dans la mesure où ses conditions sont respectées.

Avant l'émission du crédit, l'importateur et l'exportateur se mettent d'accord sur les conditions du contrat d'achat et de vente. L'importateur demande ensuite à sa banque d'émettre un crédit documentaire conforme aux termes du contrat. Le crédit documentaire ne mentionne que les détails qui devront figurer sur les documents à présenter par l'exportateur. La lettre de crédit peut être payable à vue ou à terme. Si elle est payable à vue, l'importateur devra payer sur présentation des documents après l'expédition des biens ou après la prestation du service. Si l'exportateur accorde à l'importateur un délai de paiement supplémentaire (30, 60, 90 jours, etc.), après la présentation des documents, on dit que la lettre de crédit est payable à terme.

Crédit irrévocable

Lorsque le crédit est irrévocable, il ne peut en aucun cas être modifié ou annulé sans l'accord de l'ensemble des parties (le bénéficiaire, le demandeur et la banque émettrice). Il convient donc d'indiquer clairement sur le crédit s'il est révoquant ou irrévocable. En l'absence de toute mention, le crédit sera réputé irrévocable.

Crédit confirmé

La solidité d'un crédit documentaire est liée à la solvabilité de la banque qui l'émet. La situation économique du pays de la banque émettrice est également un facteur à prendre en compte.

Lorsque la santé financière du pays ou de la banque d'émission lui paraît douteuse, l'exportateur peut demander à une autre banque, exerçant de préférence dans son propre pays, de garantir le règlement du crédit. L'exportateur est donc assuré d'être payé par la banque confirmatrice en cas d'empêchement de la banque émettrice, sous réserve de respecter les conditions du crédit. Il convient de noter que seule la banque émettrice peut demander à une autre banque de confirmer le crédit.

Source : Banque Royale du Canada

Le crédit documentaire irrévocable et confirmé offre une bonne garantie de paiement. Cependant, dans les cas d'une première affaire conclue avec un nouveau client, certains exportateurs préfèrent se faire payer d'avance, c'est-à-dire qu'ils exigent un paiement intégral dans leur compte avant de libérer la marchandise. L'exportateur doit être conscient que ce mode de paiement représente cependant un frein à un accord avec un acheteur et qu'il ouvre la porte à la concurrence si des compétiteurs sont plus flexibles.

A noter que l'acheteur aura aussi tendance à refuser l'ouverture d'un crédit documentaire pour une commande d'essai de faible montant, invoquant l'importance des frais fixes bancaires par rapport à la valeur de la commande et la lourdeur de la procédure.

Dans tous les cas, l'exportateur algérien a intérêt à faire assurer ses créances étrangères par la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX) ou d'autres assureurs. Ces derniers rembourseront jusqu'à 90% du montant de la perte en cas de sinistre et serviront également à identifier la solvabilité des acheteurs.

1.3.3.3) Les délais de livraison

Dans le cas d'une SCI qui vend les produits d'un fournisseur algérien par exemple, elle devra s'assurer que ce dernier possède la capacité et la régularité de production pour s'adapter à la demande étrangère tout au long de l'année. Même si le fournisseur peut tenir les délais promis, la SCI devra tenir compte de la fréquence des navires ou des vols et prévoir un délai de sécurité lorsqu'elle négociera avec l'acheteur. Elle évitera ainsi de promettre un délai de livraison trop court, car il en va de sa crédibilité à tenir ses engagements.

Si le fournisseur s'avère incapable de livrer dans les délais promis, en dernier recours la SCI devra négocier avec l'acheteur étranger pour qu'il modifie le crédit documentaire en prorogeant la date limite

d'embarquement et la date limite de validité du crédit. Ces changements coûtent de l'argent et discréditent l'exportateur auprès de son client. Le dépassement de la date limite d'embarquement négociée lors de l'ouverture pourrait également entraîner tout simplement le refus de la banque de payer. Il est donc très important d'annoncer dès le départ des délais de livraison réalistes que l'exportateur sera capable de respecter par la suite.

1.4) Demander des informations sur les clients Potentiels

Le manque d'information sur un client peut être très préjudiciable pour l'exportateur, surtout dans le cas de transactions d'importances. Bien que dans la majorité des cas les acheteurs vont payer leurs comptes, l'exportateur ne doit prendre aucune chance, puisqu'il est très difficile de réclamer un solde dû à un client situé à des milliers de kilomètres. Certaines précautions doivent être prises au départ, afin d'éviter des mauvaises créances. Il ne faut pas oublier le dicton « *In god we trust, in others we check* ».

Les renseignements que l'exportateur a besoin sur son nouveau client concernent :

- Sa notoriété (degré de réputation d'une entreprise, d'une enseigne, d'une marque ou d'un produit auprès du public) ;
- Son volume d'affaire ;
- Sa situation financière générale ;
- Sa solvabilité (état de l'entreprise qui est en mesure de régler ses dettes au moment où elles deviennent exigibles) ;

Les ambassades et délégations algériennes peuvent aider l'exportateur algérien à ce niveau. Bien que ce ne soit pas leur fonction principale, ces organismes peuvent, par contre, obtenir des informations sur la solvabilité d'acheteurs étrangers auprès de sociétés de crédit reconnues dans le pays de l'importateur. Ces rapports de crédit peuvent coûter entre 50\$ et 150\$ qui devront être payés par l'exportateur. Ces rapports de solvabilité peuvent être obtenus sans les demander au client. Une fois que l'exportateur aura en sa possession un rapport favorable, il pourra demander à l'acheteur des références bancaires et commerciales, afin de valider en second lieu auprès de sa banque s'il émet des chèques sans provisions, s'il excède de sa marge de crédit, etc., et pour obtenir une information à jour de ses fournisseurs, comme par exemple savoir s'ils sont payés selon les délais prévus et de façon régulière.

L'acheteur étranger pour sa part pourrait bien demander des références de clients à l'exportateur, car il serait possiblement intéressé de savoir s'il respecte ses engagements, s'il livre à temps et si la marchandise est conforme aux ententes.

2) PRÉPARER LE VOYAGE À L'ÉTRANGER

Deux options s'offrent habituellement à un exportateur (ou à une SCI) qui veut visiter un marché étranger :

1) Participer à une mission commerciale.

Mission de prospection à l'étranger qui, dans la conquête de nouveaux marchés mondiaux, permet la fourniture et la cueillette de renseignements commerciaux internationaux.

2) Participer à une foire commerciale.

Manifestation commerciale périodique spécialisée dans une branche d'activité ou commune à plusieurs branches, et comprenant souvent une partie de programme réservée aux professionnels, où des commerçants regroupés autour d'un centre d'intérêt commun offrent au public leurs produits ou services ainsi que leurs nouveautés.

Quelle que soit l'option choisie (mission ou foire), le but recherché est de prospecter, afin d'identifier des clients potentiels. Ces participations prennent normalement de **3 mois à un an** de planification à l'avance, selon le niveau de participation désiré (voir en annexe un exemple de planification à une foire commerciale).

Un projet de voyage d'affaire à l'étranger ne s'improvise donc pas. Certains aspects sont prioritaires dans la préparation du voyage, notamment :

- la détermination d'objectifs à atteindre durant le voyage (Ex : 50 rencontres avec des clients potentiels) ;
- la création d'une liste de tâches préparatoires à accomplir ;
- la conception d'un scénario de rencontre avec des acheteurs potentiels (incluant possiblement un questionnaire d'entrevue, afin de tirer le maximum d'information en peu de temps) ;
- la collecte d'informations précises sur le pays visité ;
- la réalisation d'une documentation adaptée à la clientèle à rencontrer.

2.1) Les objectifs d'une visite à un marché étranger

2.1.1) Nouer de nouveaux contacts commerciaux

Ce voyage d'affaire à l'étranger permet à l'exportateur de rencontrer directement des acheteurs potentiels, qu'il s'agisse d'importateurs, de distributeurs ou d'agents. En plus de faire connaître ses produits, d'identifier de nouvelles opportunités d'affaires et de renforcer son réseau de contacts, ces déplacements sur le terrain constituent pour lui l'occasion idéale pour :

- Valider les données fournies par l'étude de marché ;
- Connaître les canaux de distribution ;

- Analyser la concurrence ;
- Vérifier l'intérêt pour le produit.

2.1.2) Valider les données fournies par l'étude de marché

L'étude de marché a permis d'évaluer la demande potentielle pour le produit et de connaître les principaux mécanismes de fonctionnement du marché. La plupart des informations ont été fournies par l'analyse statistique, par la consultation de périodiques spécialisés, de bottins ou de répertoires, ainsi que par des contacts personnels ou auprès des services officiels.

Le premier objectif d'une visite sur le terrain doit être de vérifier et de compléter ces données fournies par l'étude de marché. C'est à partir de contacts directs avec des acheteurs potentiels que l'exportateur pourra à présent mesurer la taille réelle du marché et en analyser sa structure avec plus de précision.

Des informations erronées sur le potentiel du marché, la concurrence, la distribution et sur le profil de la clientèle cible, obtenues lors de la recherche initiale, pourraient être très coûteuses pour l'exportateur qui basera ses prévisions de ventes et ses dépenses de développement pour les prochaines années sur celles-ci.

2.1.3) Connaître les canaux de distribution

La rencontre avec les acheteurs potentiels nous permettra de savoir avec précision :

- Comment ce type de produit est distribué sur le marché ;
- Quels sont les intermédiaires et leurs méthodes de distribution selon les régions (dans les villes, dans les villages, etc.) ;
- Les réseaux et le type de clientèle desservis par chacun d'eux ;
- la fréquence et le volume de leurs commandes, leur politique de gestion des stocks, conditions d'entrée sur le marché, soutien promotionnel requis, conditions de paiement, normes au niveau des marges bénéficiaires et du prix de détail suggéré pour tel type de produit, les délais de livraison, etc.

2.1.4) Analyser la concurrence

Une visite des kiosques des compétiteurs lors d'une foire ou une visite d'entreprise lors d'une mission de groupe peut être une occasion d'en savoir bien davantage sur leurs :

- Gammes de produits offerts et nouveaux produits en développement ;
- Prix et conditions de vente ;
- Circuits de distribution utilisés ;

- Parts de marché et couverture territoriale ;
- Méthodes de vente, techniques de promotion et campagnes publicitaires ;
- Profil de clientèles ciblées ;
- Stratégies de positionnement sur le marché ;
- etc.

2.1.5) Vérifier l'intérêt pour le produit

L'exportateur vérifiera auprès des acheteurs étrangers si son produit offre un avantage concurrentiel suffisant par rapport aux produits concurrents et s'il répond à un besoin réel.

Une approche directe auprès de certains clients permettra de valider les conditions locales d'utilisation du produit et s'il correspond bien aux habitudes et au goût des consommateurs du pays. La rétroaction obtenue de la part des acheteurs lors de ces rencontres permettra notamment à l'exportateur de revoir son positionnement de produit et les adaptations éventuelles à réaliser le cas échéant.

2.2) Colliger des informations sur le pays

Comme déjà mentionné, l'étude de marché a fourni à l'exportateur une information lui permettant d'estimer le potentiel de vente général d'un marché. Il devra cependant vérifier cette information, l'actualiser et obtenir des données complémentaires de première source sur le terrain.

Dans ce cas, certains éléments sont à considérer lors de la planification d'un tel voyage à l'étranger, notamment :

- Le moment le plus favorable à la prospection durant l'année :
Les jours fériés, les périodes de vacances et les périodes de congrès internationaux sont important à connaître, car l'exportateur doit les éviter pour ne pas perdre son temps en raison de l'absence de ses interlocuteurs.

Par exemple, on évite d'aller en Chine durant les vacances du nouvel an chinois, qui se déroule entre la mi-janvier et la mi-février selon les années. Durant cette période, plus de 140 millions de chinois prennent leur vacance et sont en déplacement. Comme les entreprises chinoises sont sujettes à être fermées, ceci risquerait de limiter le nombre de rencontres de notre exportateur avec des gens de la direction de ces entreprises.

De manière plus semblable au marché algérien, organiser des voyages dans des pays arabes ou musulman durant le mois saint du Ramadan et les deux fêtes (Aïd AL FITR et Aïd AL ADHA) risque de limiter conséquemment les chances de succès de la mission.

- Le climat, l'impact des saisons et les difficultés éventuelles de déplacement dans certaines régions sont également à considérer d'un point de vue logistique pour éviter des retards.
- La seconde langue commerciale utilisée mise à part l'anglais : Bien que l'anglais soit considéré comme « la langue des affaires », le recours à la langue d'origine du pays de l'acheteur donne à l'exportateur un atout considérable. Cela lui permet non seulement d'éviter des malentendus lors des négociations, mais de bénéficier à priori d'un capital de sympathie. Il ne faut pas oublier que les transactions avec l'étranger demeurent toujours « une affaire de relations humaines ». De la qualité de la « chimie » établie durant les rencontres avec les acheteurs dépendra en grande partie du succès d'une entente éventuelle.

ATTENTION : À moins de maîtriser parfaitement les subtilités d'une langue étrangère, les exportateurs feraient mieux d'utiliser la langue d'affaire avec laquelle ils sont le plus à l'aise pour négocier.

Dans certains secteurs plus pointus technologiquement, plutôt que d'utiliser les services d'un interprète dit « généraliste » (par opposition au fait qu'il détienne une expertise spécifique dans le domaine de l'exportateur), il est recommandé que l'exportateur s'adjoigne un membre de son organisation (si faire se peut), surtout s'il est natif du pays ciblé et qu'il connaît déjà les produits de l'entreprise et la bonne terminologie propre au secteur. Le fait que l'exportateur soit démuni dans ce cas, face à l'information échangée et qu'il doit faire confiance à l'interprète, le soutien d'un membre de sa propre organisation devient vite un avantage lors de négociations en pays étranger, comme en Afrique sub-saharienne par exemple :

- *Lignes aériennes desservant le pays:* Vols directs ou délais des connexions. Fréquences des vols et disponibilité des sièges selon la saison;
- *Distances entre les principales villes à visiter;*
- *Moyens de transport local:* Étendue des réseaux, fréquence des vols domestiques, état des routes selon les saisons, fréquence des trains selon les liaisons, etc.;
- *Formalités d'importation des échantillons;*
- *Formalités d'immigration:* visas, vaccins, etc.
- *Adresses utiles:* Ambassade, Consulat, Chambre de commerce, etc.
- *Habitudes commerciales en vigueur dans le pays:* Heures d'ouverture des bureaux de changes, des banques et des magasins. Techniques de négociation employées, moyens et délais de paiement pratiqués.

Toutes ces informations constituent un complément à l'étude de marché. Elles seront rassemblées dans un dossier "pays".

2.3) Obtenir des rendez-vous

Que l'exportateur soit exposant à une foire commerciale, ou qu'il veuille effectuer des visites chez des prospects, il doit planifier ses rencontres à l'avance autant que possible, au risque de se heurter à des portes closes et de perdre un temps précieux.

Chaque rencontre fait l'objet, soit d'une invitation à visiter le kiosque, ou d'une approche directe par une lettre adressée au contact ciblé. Ce premier contact par lettre interposée, doit susciter l'intérêt du prospect. Le but recherché est d'obtenir une rencontre et non de vendre le produit par correspondance. On peut joindre à cet envoi de la documentation, comme le profil corporatif de l'entreprise exportatrice. Cette première lettre de contact doit faire référence au site Internet de l'entreprise si elle en possède un, afin de permettre au prospect de se faire une idée de l'entreprise, des produits vendus et de l'application de ces derniers. Les rencontres n'en seront que plus précises.

Si les lettres demeurent sans réponses après une dizaine de jours, un suivi téléphonique sera alors nécessaire pour relancer le contact et confirmer une rencontre.

L'exportateur qui se déplace hors pays dans un but de prospection aurait intérêt à faire appel aux délégués commerciaux de l'ambassade algérienne en poste à l'étranger. Ces intervenants gouvernementaux peuvent aider à identifier des entreprises acheteuses et à diriger l'exportateur algérien dans sa recherche d'information dans le pays cible.

Exemple de liens gouvernementaux pertinents :

- <http://exportateur-algerie.org> ;
- www.promex.dz ;
- <http://www.mincommerce.gov.dz> ;
- <http://www.caci.com.dz> ;

2.4) Planifier le voyage

Une fois confirmée la liste des rendez-vous, notre exportateur doit établir son plan de voyage, incluant dates de départ et durées de séjour pour chacune des étapes. Il devra coordonner ces dates en fonction des modes de transport (ce qui peut entraîner souvent des aller-retour par fax avant de parvenir à une solution de transport acceptable) et de son budget de déplacement. Tout ceci prend du temps. Les billets d'avion par exemple, doivent normalement être réservés au minimum 3 mois avant la date de départ prévue.

Lors de la prise de rendez-vous avec ses prospects, l'exportateur doit avoir à l'esprit des considérations de temps de déplacement, de durée d'entretien et doit garder une « marge de manœuvre » entre ses rencontres. Bien qu'il y ait des situations non contrôlables comme une grève des transports ou une tempête de neige, l'exportateur doit essayer de minimiser ces facteurs de retards ou d'annulation afin de respecter son calendrier le plus possible.

Par exemple, l'exportateur peut facilement anticiper la circulation au Caire qui est très dense, (quelques kilomètres en taxi peuvent prendre des heures). Un simple coup de fil à un correspondant sur place, ou à l'ambassade algérienne suffit à avoir un estimé du temps requis pour se déplacer du point A au point B en bus, en taxi, ou en train.

D'autres aspects génèrent des retards inévitables dans certains pays, comme des prolongations indispensables de certaines discussions et la nécessité d'effectuer des visites répétées.

Il est aussi très important de bien connaître les rites et coutumes du pays lors de l'élaboration du plan de visite:

En Amérique Latine par exemple, toute négociation passe obligatoirement par un repas destiné à mieux se connaître. On ne parle affaires qu'ensuite, lorsqu'un climat de confiance a été instauré. C'est exactement le contraire en Allemagne où l'on aborde directement le sujet: le temps est très minuté et la ponctualité presque une religion.

On ne le répétera jamais assez: ***un voyage planifié dans ses moindres détails est une condition essentielle à sa réussite.***

La marge de sécurité dans le calendrier des rendez-vous est importante, d'autant plus que des opportunités d'affaires se révéleront sur place à l'exportateur. Il doit donc se laisser la possibilité de les saisir sans risquer de remettre en question les engagements pris avec les prospects suivants.

La souplesse, la flexibilité et l'adaptation aux événements doivent aussi faire parti des « bagages » de l'équipe participant à un voyage de prospection.

Avant de partir, l'exportateur aura intérêt à communiquer son calendrier de rencontres à un collaborateur ou à une secrétaire (nom des entreprises et des contacts, des hôtels, téléphones et fax), c'est une précaution additionnelle en cas de perte. De plus, il peut être rejoint plus facilement.

2.5) Préparer les rendez-vous

Plus l'exportateur possède de l'information sur son interlocuteur avant une rencontre, plus il sera efficace dans sa présentation de vente. Certains outils seront donc précieux dans cette optique, notamment :

- Un dossier de prospect à visiter incluant: nom du contact, coordonnées, données sur l'entreprise prospectée, objectif de l'entretien, produits à présenter ;
- Des fiches de compte-rendu type à remplir chaque soir après les rendez-vous (sous forme de liste de contrôle). Elles permettront de faire immédiatement le bilan de l'entretien et d'organiser déjà les actions de suivi ;
- Un argumentaire de vente, incluant des scénarios de « question – réponse ». Les membres de la mission devront bien l'avoir assimilé par exemple avec l'aide de séances de simulation avant le départ ;
- Une liste des questions à poser aux prospects et aux délégués commerciaux ;
- Des cartes d'affaires en quantité suffisante. Recto en Anglais, verso dans la langue du pays.

2.6) Préparer les échantillons

Le poids des bagages est un facteur limitatif. Une sélection judicieuse doit être faite à ce niveau par l'exportateur - démarcheur, afin qu'il n'apporte que les échantillons représentant la meilleure plus-value dans la vente, tout en restreignant le poids au minimum.

Un ou deux mois avant le départ, il faut commander un carnet ATA auprès de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie à Alger.

Le Carnet ATA :

Est un document douanier international unifié, régi par une série de conventions douanières, qui simplifie les procédures douanières relatives à l'admission temporaire hors taxe de trois catégories principales de marchandises échangées internationalement :

- échantillons commerciaux ;
- marchandises présentées ou utilisées dans le cadre de foires, de salons, d'expositions ou d'événements semblables ;
- matériel professionnel.

Le carnet est essentiellement un passeport de marchandises qui facilite l'entrée des marchandises dans les pays étrangers. Il simplifie les voyages à l'étranger et élimine les complications.

Un carnet ATA est nécessaire car les échantillons peuvent être frappés de droits de douane. Sur la demande de carnet, il faut donner des détails sur les échantillons et sur les pays à visiter.

Avantages du carnet

Le Carnet ATA économise temps, travail et argent. Il facilite les voyages d'affaires internationaux en éliminant les procédures douanières compliquées, le versement de droits et/ou de taxes à la valeur ajoutée et l'achat de cautionnements d'importation temporaires.

- Il est reconnu dans plus de 58 pays et territoires ;
- Le carnet élimine les formalités typiques des voyages à l'étranger.

Les voyageurs munis d'un carnet peuvent :

- Utiliser un seul document pour toutes les transactions douanières ;
- Organiser au préalable les modalités douanières pour plusieurs pays et selon un coût prédéterminé ;
- Faire un nombre illimité de voyages pendant la période de validité d'un an du Carnet;
- Revenir en Algérie sans problèmes ni délais.

Comment se procurer un carnet ATA en Algérie ?

Pour se procurer un Carnet ATA, l'utilisateur qu'il s'agisse d'une personne physique ou morale doit :

- S'assurer que le pays d'admission temporaire :
 - est partie contractante à la Convention ATA ;
 - et accepte le Carnet ATA pour l'opération envisagée (consulter le tableau synoptique des opérations pour lesquelles les carnets ATA sont acceptés) ;
- Fournir une pièce d'identification (Registre du commerce, Statut, CIN ou autre) ;
- Remettre à la CACI le Formulaire de Demande de Carnet ATA. Ce dernier tient lieu d'une déclaration par laquelle le demandeur accepte d'être tenu de responsable du défaut de rapatriement de toute la marchandise et responsable sans conditions du remboursement de tous les frais en cas de rupture des conditions du Carnet ATA ;
- Établir sur papier à-en-tête commercial la liste générale des marchandises exportées temporairement selon des normes bien définies ; (réclamer la Notice de rédaction des carnets ATA
- Remplir les formulaires du Carnet ATA ;

- Fournir une caution bancaire dont le montant est de 50% ou 100% de la valeur H.T de la marchandise. Ce taux est fonction du (des) pays d'admission temporaire.
- Fournir un Pouvoir de signature au cas où il y aurait une délégation financière à un tiers pour la délivrance.
- Fournir un Pouvoir d'utilisation du carnet ATA si le titulaire dudit carnet n'est pas l'accompagnateur de la marchandise en admission temporaire.

Comment demander le carnet de passage en douane?

Société :

.....

Adresse :

.....

Code Postal:

.....

Ville :

.....

Tél.: Fax :

Capital Social :

N° R.C..... p Autres.

DEMANDE DE
CARNET

DE PASSAGE
EN DOUANE

A.T.A.

(Engagement à
souscrire par le
titulaire)

Je soussigné....., agissant au nom de la société désignée ci-dessus, sollicite la délivrance d'un carnet de passage en douane ATA. Je m'engage à présenter le carnet ATA ci-joint à chaque bureau de douane compétent et à rapatrier dans les délais prescrits les marchandises d'une valeur totale de Dinar-DZD ,00 (arrondie au Dinar inférieur) mentionnées sur le carnet de passage en douane ci-joint, ou à acquitter aux autorités douanières des pays d'importation ou des pays de transit, les droits et taxes afférents à leur importation définitive, ainsi que les taxes qui pourraient être dues aux autorités douanières algériennes dans le cas de non-justification de la réimportation en Algérie dans les délais impartis des marchandises précitées, et, d'une façon générale, à respecter toutes les prescriptions en vigueur tant aux termes de la réglementation algérienne que de la réglementation des pays d'importation ou de transit , dont je déclare avoir pris connaissance.

Au cas où, sur recours de l'Administration des Douanes d'un de ces pays, la Chambre Algérienne de Commerce, d'Industrie d'Alger serait appelée à verser le montant de la caution accordée, je m'engage à lui rembourser immédiatement la somme payée ou la somme éventuellement exigée par les douanes algériennes, ainsi que les frais de gestion et de régularisation du contentieux occasionnés par la non restitution et ou la mauvaise utilisation du carnet de passage en douane.

Je me réserve le droit et la charge exclusive de toute poursuite judiciaire à entreprendre contre l'administration douanière qui aurait fait recouvrer le montant de cette caution si j'estime que sa demande est injustifiée.

Fait à : le.....

Signature et nom du responsable

Précédés de la mention " lu et approuvé "

CACHET DE L'ENTREPRISE

Que faire du carnet ATA après utilisation ?

Après utilisation du carnet, le titulaire est dans **l'obligation**, conformément à la demande de carnet qu'il a signée, **de restituer au plus tôt le carnet de passage en douane original à la Chambre Algérienne de Commerce, d'Industrie d'Alger** qui le lui a délivré.

Cette restitution doit intervenir au plus tard, avant la fin du mois qui suit sa date limite de validité et dès que possible avant sa date limite de validité si le titulaire ne doit plus utiliser le carnet.

Le retour du carnet peut se faire soit par courrier, en envoi recommandé, soit par dépôt à la CACI contre un reçu.

En cas de non restitution du carnet ou de non restitution du carnet dans les délais, des frais de gestion sont perçus par la CACI auxquels peuvent s'ajouter les droits et taxes réclamés par les administrations douanières.

A la restitution, l'examen du carnet à la CACI peut détecter des anomalies : le carnet peut être non apuré au regard :

- des autorités douanières algériennes ;
- des autorités douanières étrangères ;
- de ces deux autorités douanières.

Les anomalies pouvant donner lieu à des réclamations contentieuses peuvent être :

Au niveau des autorités douanières algériennes :

- La réimportation hors délais : Dépassement de la durée de validité du carnet ou de la période fixée à la souche d'exportation ou de transit) ;
- Le défaut de réimportation ;
- L'absence de décharge du transit ;
- le défaut de transformation de l'exportation temporaire en exportation définitive par une déclaration d'exportation définitive algérienne en cas de laisser-sur-place des marchandises à l'étranger.

Au niveau des autorités douanières étrangères :

- La réexportation hors délais : Dépassement de la durée de validité du carnet ou de la période fixée à la souche d'importation ou de transit ;
- Le défaut de réexportation : Vente sans régularisation, vol, destruction) ;
- L'absence de décharge du transit ;
- Le laisser-sur-place des marchandises sans procéder à la mise à la consommation par le paiement des droits et taxes.

Au niveau des autorités douanières algériennes et étrangères :

Les causes peuvent être celles évoquées précédemment, en totalité ou en partie.

2.6) Régler les formalités pratiques concernant le voyage

Voici des formalités que l'exportateur devrait prévoir avant de partir, afin que son séjour soit le plus efficient et le plus agréable possible :

- Réservation des hôtels : Le choix de l'hôtel résultera souvent d'un compromis entre les critères suivants :
 - ✓ Proximité géographique des prospects à visiter ou de l'aéroport;
 - ✓ Facilités de déplacement à l'intérieur de la ville selon les heures de circulation;
 - ✓ Équipement en fax, télex et acceptation des cartes de crédit;
 - ✓ Prestige;
 - ✓ Confort (calme, climatisation, salon de réception, environnement);
 - ✓ Prix (compte tenu de la durée du séjour et du budget global).

- Demande de visas : Attention aux délais et à la durée de séjour autorisé. Les dates de séjour demandées sont parfois définitives et difficiles à modifier sur place (en Algérie par exemple) ;
- Validité des passeports : Certains pays exigent une durée minimale de validité largement supérieure à la durée de séjour demandée ;
- Vaccins : Une durée minimale est exigée avant le départ. Des réactions sont possibles ;
- Traitements préventifs : Dans certains pays, des traitements contre le paludisme sont requis (ex : Afrique sub-saharienne, etc.) et doivent commencer impérativement avant le départ ;
- Permis de conduire national et international ;
- Assurances (personnelle et pour les bagages et échantillons) ;
- Chèques de voyage (sécurité) ;
- Achats de devises : Acheter un minimum de devises locales avant le départ, (si possible en petites coupures pour les dépenses avant d'arriver à destination) ;
- Prévoir les vêtements adaptés au climat et aux coutumes du pays visité selon les activités planifiées ;
- Dans la plupart des pays, apporter des cadeaux est souvent un geste très apprécié ;
- Cartes et plans des villes à visiter ;
- Documentation sur le pays visité (ex : Guide Michelin, Ulysse, etc.).

3) LES MISSIONS À L'ÉTRANGER

Les missions commerciales figurent parmi les activités organisées et subventionnées par le CMPE et ASMEX. Elles assurent une notoriété à l'intérieur de la communauté d'affaires des pays visités. Elles permettent à des industriels d'un secteur particulier de prospecter de nouveaux marchés, et ce, lors de rencontres organisées avec des acheteurs pré-identifiés.

En règle générale, ces missions sont particulièrement indispensables pour pénétrer des pays à économie centralisée, comme la Russie ou la Chine. Dans ces derniers, il est difficile de pouvoir y rencontrer des acheteurs sans bénéficier d'appuis politiques de haut niveau. Une mission officielle permet de nouer plus rapidement de tels contacts.

4) LES FOIRES COMMERCIALES

Exposer à une foire commerciale constitue un moyen facile et efficace de :

- **Tester un produit par rapport au marché** : Les discussions avec les acheteurs permettent de mieux connaître leurs besoins réels et de vérifier l'adaptation du produit aux attentes précises du marché.
- **Prospecter de nouveaux clients** : Le but de la foire commerciale est de rencontrer des acheteurs-distributeurs et des agents pour éventuellement générer des commandes. Chaque contact sur le kiosque doit viser l'un des trois objectifs suivants :
 1. une commande immédiate ;
 2. un rendez-vous dans les jours qui suivent l'exposition ;
 3. les coordonnées d'un prospect à relancer.
- **Réaliser une opération de communication** : La foire est le moyen par excellence pour diffuser de l'information commerciale, renforcer ou modifier l'image de marque de l'entreprise. Les outils utilisés lors de la foire, comme des brochures, un CD, une présentation PowerPoint, etc., doivent impérativement être préparés de façon à refléter le professionnalisme de l'entreprise et son image de marque.

5) COMMENT CHOISIR UNE FOIRE ?

Avant toute démarche, l'entreprise doit constituer une planification de sa présence à une foire, afin de gérer au mieux son temps (ce qui est habituellement une denrée rare durant le déroulement de la foire commerciale). La **préparation** est une étape cruciale garante du succès ou de l'échec de l'exposition. Vous trouverez en annexe, un exemple de planification à une foire commerciale.

Si la foire a été bien ciblée, elle devient une opportunité exceptionnelle de rencontrer au même endroit et en quelques jours, un maximum d'intervenants du secteur dont beaucoup sont des décideurs qui constituent des acheteurs potentiels du produit. Il y a deux catégories de foires :

- les foires internationales multisectorielles, ouvertes à la fois au grand public et aux professionnels. Elles permettent de réaliser des opérations de notoriété et de relations publiques plutôt que de nouer de véritables relations d'affaires (Exemples : Frankfurter Messe, Foire de Hanovre, Foire de Paris) ;
- les salons spécialisés consacrés à un secteur particulier. Ils regroupent des exposants du monde entier et présentent une vue globale de l'offre mondiale du secteur. Réservés aux professionnels, ce sont ces foires qui sont surtout ciblés pour des efforts de prospection. Exemple : Le Salon International de l'Alimentation (SIAL) à Paris ou à Montréal, le Salon International d'Alger.

Il y a des critères de base pour guider l'exportateur dans le choix de sa foire. Notamment :

- Quelle est l'importance de la foire dans le secteur d'activité et qui sont les autres exposants qui y participent ? C'est un des critères ayant le plus d'incidence dans une décision de participation. Plus d'achalandage = plus de prospects = plus de ventes potentielles ;
- Quel est le nombre de participants ? La fréquentation est en hausse régulière ou en déclin ? Certains salons constituent de véritables événements incontournables car ils savent se renouveler et continuent d'attirer un public fidèle ;
- Quel est le profil des visiteurs et la concentration de ce type de profil dans l'achalandage du salon ? Si l'exportateur veut rencontrer un certain type de clientèle cible, il a intérêt à évaluer auparavant, si le nombre de visiteurs correspondant à ce profil est suffisamment significatif pour investir dans cette activité. Les sites Internet des salons donnent souvent un profil général des participants ;
- L'exposition est-elle parrainée ou approuvée par un organisme reconnu dans le secteur (Organismes de promotion des exportations/investissements, fédérations, associations reconnues, etc.) ?

Il existe plusieurs sites permettant d'identifier des foires commerciales. En voici quelques-uns :

- http://www.cmpe.org.ma/fr/Foires_Salons/Index.aspx?mod=2&rub=13
- <http://www.asmex.org/asmex/Modules.jsp?THM=9&MOD=46>
- <http://www.ofec.co.ma/>
- <http://directory.tradeshowweek.com/directory/index.asp>
- <http://www2.tsnn.com/events/moreevents.cfm?rowlimit=20&count=41&classid=51&demographicid=0&rowlimit=20&select=-1&country=1&city=&subject=&month=-1>
- <http://www.vnuexpo.com/expo/calendar.html>
- <http://www.infoexport.gc.ca/ie-fr/DisplayDocument.jsp?did=18578>

B) L'ADAPTATION DU PRODUIT

Le succès d'un produit au Maghreb ou en Europe ne garantit pas nécessairement un succès équivalent ailleurs. Il sera souvent nécessaire à l'exportateur d'adapter le produit aux besoins et aux habitudes des consommateurs étrangers.

La mission ou la foire commerciale à l'étranger permet de mieux connaître le marché cible et les adaptations nécessaires à apporter à notre produit.

En ce qui concerne les produits primaires peu différenciés tels que les matériaux de construction, les produits chimiques ou les denrées alimentaires, l'effort d'adaptation du produit consistera surtout à respecter les normes techniques ou les réglementations sanitaires imposées par le pays de l'importateur. Elles se traduiront par exemple par une modification dans les dimensions ou le poids unitaire du produit, dans la taille et la nature des emballages utilisés, dans des exigences particulières de marquage ou encore dans l'exclusion de certains composants non autorisés.

Par exemple, un fabricant de portes algérien qui désire vendre au Japon, doit ajuster ses produits, car les portes des maisons japonaises sont plus petites.

Une SCI fera réaliser ces modifications par son fournisseur et négociera avec lui le surcoût nécessaire à l'adaptation. Elle pourra aussi décider d'acheter le produit tel quel et de le faire modifier par un sous-traitant spécialisé.

Quand il s'agit d'un produit plus élaboré, comme des équipements requérant des fonctions électroniques, mécaniques ou électriques, l'adaptation sera beaucoup plus complexe.

Par exemple, un fabricant algérien d'appareils électriques vendant déjà ses produits en France doit modifier ses appareils afin d'exporter en Amérique du Nord (110 volts en Amérique du nord vs. 220 Volts en Europe et en Algérie).

L'adaptation d'un produit augmente son coût. Le manufacturier – exportateur, ou le fournisseur en collaboration avec son négociant - exportateur, doivent évaluer avec soin le prix de vente potentiel du produit adapté, afin de vérifier si ces dépenses supplémentaires sont justifiées. Le prix comparatif des produits concurrents est pertinent à cet effet.

Un coût d'adaptation trop élevé risque de rendre le produit non compétitif sur le marché cible. La conquête d'une part de marché peut supposer par exemple que l'exportateur est capable de maintenir un rapport qualité-prix supérieur aux produits concurrents déjà présents, ce qui signifie bien souvent, une qualité supérieure tout en alignant son prix sur la concurrence. Il est donc fondamental d'évaluer avec précision le coût additionnel que peut générer l'adaptation et de comparer le prix final du produit au prix du marché.

Si le coût d'adaptation du produit est trop élevé, la disparition d'un avantage compétitif important pourrait signifier un changement de segment de marché et de stratégie. Ceci pourrait être rendu nécessaire, afin d'éviter une perte de rentabilité du projet d'exportation. Dans certains cas, un changement de pays cible peut même être à considérer, surtout si le coût global du produit ne peut pas être réduit d'une quelconque façon pour cadrer avec les critères d'acceptation du marché.

Par exemple, si la vente de citernes en Scandinavie nécessite une double paroi métallique, ceci hausserait considérablement le coût de production de ces citernes, ainsi que leurs prix de vente pour l'exportateur algérien qui voudrait en vendre là-bas.

1) ADAPTATION AUX NORMES TECHNIQUES ET À LA RÉGLEMENTATION DU PAYS

Comme nous savons, qu'un produit soit peu différencié ou complexe, il devra satisfaire aux normes techniques et aux réglementations en vigueur dans le pays. La connaissance des normes et des procédures d'homologation du produit est essentielle. Le recours à un partenaire terrain peut être utile pour l'exportateur afin de rassembler cette information qui peut être fragmentée.

Par exemple, aux États-Unis la FDA (Food & Drug Administration) émet toute une panoplie de règles à respecter pour des produits alimentaires, allant de la composition chimique du produit, à l'inscription de la date de péremption, en passant par des normes strictes d'emballages.

Le but des normes est d'établir une qualité homogène de produits répondant à des standards précis. Elles sont souvent différentes d'un pays à l'autre. Les ententes bilatérales comme l'ALENA tendent d'harmoniser ces différences de normes entre les pays participants dans le but de limiter les barrières à l'entrée. Ces différences de normes peuvent découler d'une incompatibilité technique : par exemple, fréquence et voltage du courant électrique (50 périodes et 220 volts en Europe contre 60 périodes et 110 volts en Amérique du Nord).

Par exemple, la Communauté Économique Européenne (CEE) ne requiert qu'un équipement, possédant des fonctions électroniques, mécaniques ou électriques, et fabriqué hors CEE, soit auto normalisé **CE** (conformité européenne). Le recours à des organismes spécialisés est tout indiqué pour aider l'exportateur à se conformer à cette réglementation.

Outre ces contraintes d'ordre technique, les normes répondent le plus souvent à des critères de sécurité, de solidité ou de fiabilité imposés par les états. De plus en plus, le produit doit aussi se conformer à des normes environnementales et de protection de certaines espèces menacées.

L'exportateur devra procéder à une étude préliminaire précise du système de normes applicable et vérifier la conformité du produit à la réglementation en vigueur dans le pays.

2) ADAPTATION AUX BESOINS DU MARCHÉ

Le fournisseur devra adapter son produit aux besoins spécifiques du segment de marché visé, tels qu'ils ont été définis lors de l'étude de marché et validés par le voyage de prospection.

L'adaptation du produit aux besoins du marché s'applique principalement sur la qualité, l'identification, la marque, le design, l'emballage et le conditionnement.

2.1) Qualité

En fonction de ses habitudes de consommation et des conditions d'utilisation des produits, chaque pays appliquera ses propres critères de qualité. En fait, un produit de qualité est celui qui satisfait le mieux aux besoins du segment de marché auquel il est destiné.

Pour chaque couple produit-segment (un produit donné sur un segment de marché donné), des critères de qualité différents seront basés, selon les cas, sur :

- la fiabilité,
- la sécurité,
- la durée de vie du produit,
- la solidité,
- la performance,
- la commodité,
- la souplesse d'utilisation,
- l'esthétique,
- le goût.

Le service après vente est un autre facteur de qualité du produit attribuable aux produits industriels. Cet aspect fait d'ailleurs parti des premières questions adressées par des acheteurs aux vendeurs – manufacturiers ou aux SCI, lors des rencontres de prospection.

2.2) Identification du produit

On identifie généralement un produit par la désignation, l'étiquette, les notices et la marque.

2.2.1 Dénomination appropriée

Les tarifs douaniers et les systèmes de normes exigent l'utilisation d'une définition précise du produit et non pas seulement d'un terme générique. L'exportateur devra donc rechercher la dénomination exacte du produit telle qu'elle est définie dans le pays prospecté.

2.2.2 Étiquette et notice

Elles accompagnant le produit et doivent être précises, afin de répondre aux exigences des associations de consommateurs et informer avec exactitude le consommateur sur les caractéristiques du produit, et sur ses conditions d'utilisation. Elles indiqueront par exemple la composition du produit, son origine, son poids ou sa contenance, sa date d'expiration et son mode idéal de conservation. Elles doivent être traduites avec précision dans la langue du pays.

2.2.3 Choix de la marque

L'acheteur étranger qui désire utiliser sa propre marque, pourrait demander au fabricant exportateur de concevoir une version « sans nom » de son produit, sur lequel l'acheteur pourrait y apposer son propre logo. C'est ce qu'on appelle en anglais un produit « custom made » ou « sur mesure ».

Le choix de la marque est particulièrement important par exemple dans l'industrie des produits de luxes (bijoux, voitures, lunettes de soleil haut de gamme etc.), de sports, dans les vêtements griffés, etc. Les stratégies de « branding » ont pour objet notamment de créer une identité propre à un produit, ce qui d'une part sert bien son objectif de promouvoir ses avantages distinctifs par rapport aux autres produits similaires sur le marché.

Les publicités de parfums sont un autre exemple de positionnement distinctif du nom du produit. La clientèle devient fidèle à une marque en autant que cette dernière puisse répondre également à des critères de choix reliés au statut social à d'autres facteurs reliés plus au domaine de la psychologie que sur l'aspect purement olfactif.

Avant d'introduire une marque dans un pays, il faut faire des recherches et il est important de connaître dès le départ si certains aspects particuliers ne généreront pas d'inférences dans l'acceptation du produit dans le marché visé. Par exemple :

- Il se peut que le nom de la marque soit déjà déposé dans le pays;

- Elle peut aussi être déjà utilisée pour des produits tout à fait différents, ce qui peut créer une confusion dans l'esprit des consommateurs ;
- Le nom utilisé en Algérie peut avoir une signification tout à fait négative dans la langue du pays ;
- Le nom peut aussi être difficile à prononcer ce qui empêchera toute mémorisation.

La marque sert à véhiculer une image du produit dans le marché et doit lui permettre d'affirmer son positionnement. Judicieusement choisie, elle facilitera l'identification du produit à des qualités cibles recherchées. Elle est un élément fondamental de l'image de marque. Un distributeur, un agent ou un partenaire sur le terrain est une bonne source d'information permettant identifier toute connotation négative à la marque.

Pour certains produits, la marque représentera la valeur essentielle du produit. Imposer une marque demande du temps et exige un important budget de communication.

La question du droit d'utilisation exclusif de la marque sur le marché, devient parfois une condition exigée par l'acheteur ou le distributeur. Cet élément fait habituellement parti de la négociation et est couvert dans le contrat de distribution qui couvre en même temps la notion d'exclusivité territoriale et d'objectifs d'achats annuels à atteindre.

La marque constituera l'un des éléments fondamentaux du contrat d'agence. Si la marque est bien connue dans le pays de l'agent, ce dernier a intérêt à négocier afin de devenir le représentant exclusif de la marque sur son territoire.

2.3) Le design

Un bon design doit être :

- Esthétiquement attrayant ;
- Commode d'utilisation ;
- Sécuritaire.

Il doit être adapté aux conditions d'utilisation du produit dans le pays. Sur certains marchés, un design original peut permettre au produit de se distinguer de ses concurrents. Sa conception tiendra compte des informations fournies par l'étude de marché et des observations effectuées sur le terrain.

La forme d'un flacon, la présence d'un bouchon doseur, un dispositif d'ouverture rapide, un système de pliage ou de montage instantané,

une couche fluorescente sont autant d'exemples de designs qui apportent un service supplémentaire au consommateur.

Quelques exemples de design :

- La bouteille de Coca-Cola classique ;
- Les boîtes de conserves AICHA;
- Les bouteilles de miel naturel.

2.4) L'emballage

Définition : Objet destiné à envelopper ou à contenir, temporairement, un produit ou un ensemble de produits pendant leur manutention, leur transport, leur stockage ou leur présentation, en vue de les protéger ou de faciliter ces opérations. (*Anglais : packing*)

L'emballage doit être adéquat compte-tenu de la distance, de la température, du mode de transport et du nombre de ruptures de charge (passage d'un service de transport à un autre qu'il s'agisse ou non du même mode, grâce à une correspondance). Il faut toutefois veiller à ce que le coût de l'emballage n'entraîne pas de dépassement excessif du prix de revient final du produit.

2.5) Le conditionnement

Définition : Opération qui consiste à placer un produit dans un contenant, avec lequel il est en contact direct, afin de faciliter sa protection, sa conservation, sa présentation, sa vente ainsi que son usage.

Exemples de conditionnements :

Le tube est un emballage idéal pour le conditionnement des produits semi liquides ou pâteux, prélevés par fraction : de ce fait, il est un des emballages les plus utilisés dans le monde.



Économique : Son rapport qualité/prix remarquable se vérifie de l'achat au recyclage, en passant par le conditionnement, le stockage et le transport.

Écologique : Il utilise peu de matière et nécessite peu de pièces (1 jupe + 1 bouchon). Il est valorisable par incinération ou recyclage. Il peut se passer de suremballage.

Résistants et esthétiques, ces emballages allant du plus classique avec le panier ou le ravier au plus innovant avec les boîtes inviolables ou aérées, permettent la mise en valeur et la protection de tous fruits et légumes.



Source : <http://www.lomag-man.org/index.html>

Le conditionnement doit être adapté aux habitudes de consommation du pays. Sa conception s'appuiera donc sur les informations fournies par l'étude de marché. Il doit être attractif, informer le consommateur et communiquer une bonne image du produit. En d'autres termes, un bon conditionnement fera vendre le produit sur le point de vente.

CONCLUSION - RÉSUMÉ

Dans ce chapitre portant sur la prospection et l'adaptation du produit, nous avons vu que la démarche de recherche de prospects est essentielle à l'exportateur pour générer des ventes. Que la prospection est un processus en 5 étapes, qui va de la préparation d'un argumentaire de vente à la négociation avec les clients potentiels qui ont reçu la documentation et les échantillons préalablement envoyés.

Nous avons établi qu'un profil d'entreprise sollicitée devait être établi pour bien connaître le client ou le distributeur potentiel et pour avoir des interventions mieux ciblées. Des fiches techniques sur les produits et des échantillons doivent également être préparés car ce sont des outils utilisés largement en prospection.

Un des aspects important concerne le prix du produit exporté. Il est impératif que l'exportateur tienne compte de plusieurs critères dans son calcul, notamment :

- Son prix de revient;
- Les coûts reliés au transport ;
- Sa marge de profit.

Les coûts reliés au transport sont nombreux et sont répartis entre l'exportateur et l'acheteur étranger. C'est par souci d'uniformiser les règles du commerce international que les Incoterms furent établis. Ces derniers établissent les responsabilités et les coûts pour chaque partie selon une série d'abréviations standardisées. L'exportateur utilisant un Incoterm précis comme CIF ou FOB sait exactement à quoi s'en tenir au niveau des frais qu'il doit supporter.

Nous avons vu que l'exportateur peut offrir à l'acheteur étranger des délais de paiement plus long, s'il a recours à l'affacturage pour obtenir immédiatement ses liquidités.

Nous avons vu également qu'une visite de prospection à l'étranger peut avoir comme objectifs de :

- Créer des contacts commerciaux ;
- Vérifier les données de l'étude de marché ;
- Mieux connaître les canaux de distribution ;
- Analyser la concurrence ;
- Valider l'intérêt du marché pour le produit à exporter ;

Nous avons stipulé qu'un des objectifs recherchés par l'exportateur planifiant un voyage d'affaire à l'étranger est d'obtenir des rendez-vous. Il est primordial que ces rencontres soient planifiées à l'avance pour éviter des pertes de temps. L'exportateur doit donc prendre connaissance de certains aspects, comme les congés fériés dans le

pays visité, la congestion routière, les distances à parcourir entre les rendez-vous, etc. Nos services d'ambassades sur place peuvent aider l'exportateur à cet effet.

Nous avons couvert les particularités et les avantages du carnet ATA pour l'exportateur, qui est à la base un passeport pour ses marchandises, ainsi que les formalités à ne pas oublier en prévision du voyage d'affaire. Les missions commerciales à l'étranger mises sur pied par L'Agence nationale des Exportateurs Algériens, L'Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur, etc., sont souvent exploratoires et servent d'appui et d'ouverture pour faciliter les relations des exportateurs avec des partenaires, des intervenants et des clients potentiellement intéressés dans un secteur donné. Par contre, les foires commerciales ont pour buts :

D'exposer le produit exporté dans un kiosque à une foule de clients potentiels ;

De prendre de l'information sur les produits concurrents ;

De prendre le pouls de la demande sur le terrain ;

De diffuser de l'information commerciale et de rencontrer des intervenants spécialisés pouvant ouvrir des portes aux nouveaux produits exportés.

Les foires font habituellement parti de deux groupes distincts;

Les foires internationales multisectorielles ;

Les salons spécialisés consacrés à un secteur en particulier.

Nous avons vu que le choix d'une foire dépend de :

Son importance dans le secteur d'activité de l'exportateur ;

Du type de participants présents ;

De la présence de concurrents et de clients importants ;

Du parrainage par un organisme reconnu.

Une fois que les visites à l'international ont permis d'évaluer le degré d'adaptation du produit nécessaire pour respecter les différentes réglementations et les besoins des clientèles, l'exportateur doit évaluer les critères d'adaptation qu'il modifiera, notamment :

- La qualité du produit ;
- Son emballage de protection et son conditionnement (format familial, tubes plastiques ou pots en verre, etc.).
- Son design
- Son identification par la marque, étiquette, etc. ;

1. Quelles sont les cinq étapes principales du processus de prospection ?

1. Préparation d'un « argumentaire de vente ». Basé sur les avantages et bénéfices du produit ;
2. Vérification de la capacité du fournisseur (s'il y a lieu) à livrer dans les délais et dans une qualité constante les quantités prévues ;
3. Première consultation directe auprès des contacts de l'exportateur afin de vérifier leur intérêt pour le produit ;
4. Envoi de documentation et d'échantillons aux prospects intéressés;
5. Négociation avec le fournisseur de l'exportateur (s'il y a lieu) et avec les acheteurs potentiels ayant reçu la documentation et les échantillons.

2. Quels sont les composants d'un profil d'entreprise ?

- L'historique de l'entreprise (origines de l'entreprise, croissance des activités, réalisations, partenaires, brevets obtenus ou en voie d'obtention, etc.) ;
- La localisation géographique de ses filiales (site de production, centres de distributions, centres de services, etc.) ;
- La présence d'accès à proximité de l'entreprise (accès portuaire, aéroport, voies ferroviaires, autoroutes) ;
- Sa place sur le marché national (part de marché, clients importants) ;
- Certaines données financières importantes, comme la croissance de son chiffre d'affaires ;
- Ses principaux marchés à l'exportation et les ventes réalisées sur ces derniers ;
- Les grandes lignes de ses procédés de fabrication (photos et schémas). les coordonnées complètes de l'exportateur et de ses distributeurs autorisés.

3. Pourquoi un exportateur exposant dans une foire commerciale aurait intérêt à préparer des fiches techniques sur ses produits ?

- Pour illustrer le produit dans son environnement d'opération ;
- Pour démontrer un schéma d'application, s'il diffère de son utilisation habituelle ;
- Pour illustrer un avantage ou une meilleure performance par rapport à une technologie déjà existante ;
- Pour aider la compréhension du fonctionnement d'un équipement, surtout s'il fonctionne en tandem avec un autre appareil et s'il a un impact sur le bon fonctionnement d'une ligne de production.

4. Pourquoi est-il si important pour un exportateur de fixer avec exactitude le prix de ses produits avant de rencontrer des prospects ?

Si le prix est trop élevé, le produit risque de perdre son attrait pour l'acheteur et l'exportateur peut perdre sa vente. S'il est trop bas, la rentabilité des opérations du fournisseur est en jeu. Dans ce dernier cas, si le fournisseur décide, après s'être implanté sur le marché avec un prix trop bas, de hausser le prix de façon importante et qu'il a déjà établi des ententes avec des agents ou des distributeurs, il risque de « brûler » son image sur le marché, ce qui serait extrêmement dommageable pour lui au point de vue financier, surtout s'il a déjà mis beaucoup d'efforts, de temps et d'argent au développement de ce marché.

5. Pourquoi est-il plus facile de vendre à un acheteur étranger un prix export basé sur un Incoterm CIF plutôt qu'un prix EXW ?

L'acheteur étranger est habituellement rébarbatif à assumer le coût de transport à partir du point de départ et à défrayer les assurances maritimes, car en règle générale il est plus difficile pour lui de négocier les prix et d'obtenir de l'information en raison de son éloignement. Il considère donc à priori que son prix d'achat devrait inclure ces éléments.

6. Quels sont les aspects prioritaires à ne pas oublier dans une planification d'un voyage de prospection à l'étranger?

- la détermination d'objectifs à atteindre durant le voyage ;
- la création d'une liste de tâches préparatoires à accomplir ;
- la conception d'un scénario de rencontre avec des acheteurs potentiels (incluant possiblement un questionnaire d'entrevue, afin de tirer le maximum d'information en peu de temps) ;
- la collecte d'informations précises sur le pays visité ;
- la réalisation d'une documentation adaptée à la clientèle à rencontrer.

7. Pourquoi l'usage de la langue du pays d'origine de l'acheteur donne-t-elle un avantage significatif à l'exportateur par rapport aux autres concurrents lors d'une négociation ?

Cela lui permet non seulement d'éviter des malentendus lors des négociations, mais de bénéficier à priori d'un capital de sympathie. Il ne faut pas oublier que les transactions avec l'étranger demeurent toujours « une affaire de relations humaines ». De la qualité de la « chimie » établie durant les rencontres avec les acheteurs dépendra en grande partie du succès d'une entente éventuelle.

8. Dans la préparation de ses rendez-vous à l'étranger, quels sont les éléments importants que l'exportateur ne doit surtout pas oublier ?

- Un dossier de prospect à visiter incluant: nom du contact, coordonnées, données sur l'entreprise prospectée, objectif de l'entretien, produits à présenter ;
- Des fiches de compte-rendu type à remplir chaque soir après les rendez-vous (sous forme de liste de contrôle). Elles permettront de faire immédiatement le bilan de l'entretien et d'organiser déjà les actions de suivi ;
- Un argumentaire de vente, incluant des scénarios de « question – réponse ». Les membres de la mission devront bien l'avoir assimilé par exemple avec l'aide de séances de simulation avant le départ ;
- Une liste des questions à poser aux prospects et aux délégués commerciaux ;
- Des cartes d'affaires en quantité suffisante. Recto en Anglais, verso dans la langue du pays.

9. Dans quels cas l'exportateur aurait-il intérêt à faire une foire commerciale et sur quels critères la choisir ?

Pour :

- Tester un produit par rapport au marché ;
- Observer les produits concurrents ;
- Prospector de nouveaux clients ;
- Réaliser une opération de communication.

Critères :

- L'importance de la foire dans le secteur d'activité ;
- La liste des exposants qui y participent ;
- Le nombre significatif de visiteurs, leur profil général et la concentration de ce profil dans l'achalandage du salon ;
- Le parrainage de la foire par organisme reconnu dans le secteur.

10. Bien que l'adaptation du produit soit nécessaire pour percer un nouveau marché étranger, quelle conséquence une adaptation importante pourrait-elle avoir sur la stratégie de pénétration du marché cible ?

Un coût d'adaptation trop élevé risque de rendre le produit non compétitif sur le marché cible. La conquête d'une part de marché peut supposer par exemple que l'exportateur est capable de maintenir un rapport qualité-prix supérieur aux produits concurrents déjà présents, ce qui signifie bien souvent, une qualité supérieure tout en alignant son prix sur la concurrence. Il est donc fondamental d'évaluer avec précision le coût additionnel que peut générer l'adaptation et de comparer le prix final du produit au prix du marché.

Si le coût d'adaptation du produit est trop élevé, la disparition d'un avantage compétitif important pourrait signifier un changement de segment de marché et de stratégie. Ceci pourrait être rendu nécessaire, afin d'éviter une perte de rentabilité du projet d'exportation. Dans certains cas, un changement de pays cible peut même être à considérer, surtout si le coût global du produit ne peut

pas être réduit d'une quelconque façon pour cadrer avec les critères d'acceptation du marché.

ANNEXE : EXEMPLE DE PLANIFICATION À UNE FOIRE COMMERCIALE

Temps	Tâches à accomplir	Observation
- 12 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Location du stand 	Plus le stand sera réservé à l'avance, plus l'entreprise bénéficiera d'un emplacement stratégique.
- 11 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection des produits à exposer 	Les produits seront choisis en fonction du public visé.
- 10 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de la décoration du stand • Réservation de l'hôtel 	La décoration doit être étudiée de manière rigoureuse, car elle influence le passage des visiteurs. Il faut réserver l'hôtel à l'avance car en période d'exposition, ces derniers sont souvent complets.
- 9 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Conception du stand • Préparation du matériel à exposer 	La période de la conception du stand varie suivant le type de stand. Un stand personnalisé demande une période plus longue qu'un stand livré par l'organisateur. Il faut penser à un emballage adapté au mode de transport.
- 8 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Réservation des branchements d'eau, d'électricité (téléphone, fax, etc.) 	
- 7 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Mise au point d'une politique promotionnelle 	L'animation du stand accentue l'impact de la participation. Certains stands se démarquent des autres grâce à ce critère.
- 6 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Choix des hommes et des hôtesses 	Choisir des professionnels.
- 5 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Formation du personnel 	L'accueil doit être impeccable, c'est pourquoi une formation pré-salon est souvent utile.
- 4 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Vérification du matériel • Réservation du transport du matériel • Préparation de la documentation d'entreprise (plaquette, catalogue) • Réservation de la publicité dans le catalogue des exposants 	Pour le transport de la marchandise, il est conseillé de faire appel à un transitaire possédant une expérience en matière d'expositions.
- 3 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Réservation des billets d'avion • Vérification des passeports • Préparer les cartons 	Les invitations sont les meilleurs moyens d'assurer des visiteurs et de fidéliser sa clientèle.

	d'invitations	
- 2 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Faire une demande d'assurance foire ou prospection • Faire une demande de visas (si nécessaire) • Faire les vaccinations requises 	
- 1 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Demande de carnet ATA • Envoi des invitations 	
Les derniers jours	<ul style="list-style-type: none"> • Expédition des produits • Départ du personnel • Aménagement du stand • Vérification du stand • Vérification des produits • Contrôle de la sécurité 	La période d'expédition des produits peut être plus longue en cas de destination lointaine et l'aménagement du stand dépend de l'ouverture du hall d'exposition aux exposants.

Source : Site Internet de interex

http://www.interex.fr/serv/frame_dynamique.asp?url=/ATLAS/interex/method17.htm

LISTE DE DÉPENSES PRÉVUES À LA FOIRE COMMERCIALE	
Les frais d'exposition	<ul style="list-style-type: none"> • Location du stand • Inscription au catalogue des exposants • Frais d'inscription et de badges
Les frais d'aménagement	<ul style="list-style-type: none"> • Les cloisons, le mobilier, la décoration • L'éclairage, le branchement d'eau • Le montage et démontage • Le téléphone, fax & • Les frais de nettoyage du stand
Les frais de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Les invitations gratuites • Les mailings • Les brochures et plaquettes • Les échantillons et matériels de promotion • Les réceptions
Les frais liés aux produits	<ul style="list-style-type: none"> • L'emballage • Le transport • L'assurance
Les frais de personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Le transport • L'hébergement • La nourriture ➤ Les interprètes

Source : Site Internet de interex : <http://www.interex.fr/fr>

CHAPITRE 4 : LA NÉGOCIATION



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de ce chapitre portant sur la négociation, le participant sera en mesure :

- De comprendre la nécessité d'une bonne préparation dans une négociation commerciale et d'être sensibilisé à l'importance des divers niveaux d'information pouvant avoir un impact sur le processus de négociation ;
- De saisir les différences entre les tactiques et les stratégies de négociations ;
- De bien cerner les trois aspects fondamentaux gérant les rapports de forces dans la négociation, que sont l'information, le temps et le pouvoir ;
- De garder à l'esprit les points importants durant une négociation ;
- De faire la différence entre une offre, une contre-offre et une lettre d'intention ;
- De comprendre l'importance de la convention de Vienne dans les transactions commerciales internationales.

INTRODUCTION

Comme dit un dicton « *Pour arriver à la destination voulue, il faut négocier son chemin à travers la jungle* ».

Le monde est une immense table de négociation à laquelle tous y sont assis de gré ou de force.

La négociation est un processus grâce auquel des personnes ayant des intérêts divergents, cherchent à parvenir à une décision commune. Voici un exemple :

Un groupe d'investisseurs canadien propose un transfert technologique à un groupe algérien dans le but de créer une co-entreprise à Alger. Les parties n'arrivent cependant pas à s'entendre sur la valeur monétaire que représente ce transfert technologique et sur le pourcentage que chacun investi dans le projet. C'est l'impasse. Les parties décident de clore cette réunion et de reprendre le lendemain matin, après une soirée au restaurant. Durant cette soirée, tous prennent le temps de se connaître, échangent sur leurs expériences respectives et deviennent plus près les uns des autres.

Le lendemain matin, à la table de négociation, le groupe canadien invite le groupe algérien à venir au Canada, tous frais payés, durant une semaine complète, pour leur montrer la technologie en opération et leur donner une première formation. Si après la semaine au Canada, le groupe algérien juge efficace la technologie en question, il devra reconnaître que la valeur du transfert technologique est équivalente à la mise de fond du groupe canadien dans le projet de co-entreprise. Finalement le groupe algérien juge que le groupe canadien fait preuve de créativité et démontre un bon intérêt à vouloir travailler avec eux. Ils acceptent la nouvelle approche canadienne. Les deux parties sont satisfaites et signent un accord de principe devant mener à un accord final suite à la démonstration de la technologie.

De nombreuses discussions mènent à une impasse et les négociations se terminent parfois dans un contexte de frustration et de conflit. Il est plus important **d'essayer de construire une solide relation de travail permettant de résoudre les problèmes et d'arriver à des ententes profitables pour toutes les parties.**

Un fameux stratège militaire chinois parlait en ces termes de l'efficacité dans l'art de négocier: « *Amener l'ennemi à se rendre sans combattre i = est l'excellence suprême* » (Sun Tzu)

1) LA NÉGOCIATION COMMERCIALE

Les négociations entre plusieurs négociants ou entre exportateurs et manufacturiers varient autant par la nature de la transaction que par la

personnalité des parties impliquées. Les méthodes diffèrent d'un pays à l'autre et d'une culture à l'autre. Elles varient aussi selon les individus, peu importe leur pays d'origine et selon le contexte dans lequel les négociations ont lieu.

En commerce international, il ne faut jamais oublier que tout se négocie.

Par exemple, avec un fournisseur :

- Demander une participation à un budget publicitaire ;
- Obtenir un meilleur escompte sur paiement plus rapide ;
- Exiger une exclusivité territoriale pour certains produits ;
- Requérir un crédit sur facture, si les retours de bris sont supérieurs à un certain pourcentage ;
- Etc.

Avec un client :

- Demander un délai de livraison additionnel ;
- Obtenir des paiements comptants sur réception de la marchandise ;
- Proposer un changement dans la ligne de produits ;
- Offrir un prix de vente supérieur à celui de la concurrence, mais allant de pair avec la qualité ;
- Etc.

Avec un partenaire potentiel :

- Obtenir un pourcentage d'investissement direct supérieur ou inférieur ;
- Proposer un partage différent des responsabilités relativement à la gestion du nouveau projet ;
- Requérir une clause de rachat automatique dans l'entente cadre ;
- Etc.

La qualité de la négociation sera particulièrement importante lors des premières opérations, alors même que l'exportateur doit établir son réseau (banques, clients, fournisseurs, transporteurs, relations connexes, etc.) et qu'il n'a encore qu'une expérience limitée sur le terrain.

Les positions de négociation évoluent. Le pouvoir de négociation de l'exportateur se renforce au fur et à mesure de la croissance de son chiffre d'affaires et de sa réputation.

1.1) La préparation

Avant une partie importante, les entraîneurs de football visionnent souvent avec leurs joueurs les vidéocassettes des parties antérieures jouées contre l'équipe qu'ils vont rencontrer, de façon à leur permettre de voir les forces et faiblesses de chacun et les tactiques utilisées

durant l'action. Une stratégie suit le visionnement pour améliorer les chances de succès de remporter le match. Jamais les entraîneurs ne lancent leur équipe durant les éliminatoires sans une préparation rigoureuse. L'équation est simple :

BONNE PRÉPARATION + NÉGOCIATION EFFICACE = ENTENTE RÉUSSIE

Une bonne négociation suppose une bonne préparation. Qui que soit l'interlocuteur, la préparation comprend généralement les étapes suivantes :

1. La compréhension de la balance du pouvoir

Une bonne compréhension du rapport de force entre l'exportateur et l'acheteur étranger, lui permettra de se fixer des objectifs et des niveaux de concessions réalistes. Ceci devrait normalement améliorer l'efficacité et limiter les délais durant la négociation.

2. Identifier des objectifs de négociation à atteindre

Exemple : Prix maximum à payer à l'achat, valeur minimum des actifs de la compagnie à vendre, montant de l'investissement à obtenir, pourcentage des parts à obtenir en échange d'une participation financière, etc.

3. Établir les concessions possibles, les limites et les solutions de rechange

Au cas où les objectifs ne pourraient pas être atteints. Les solutions de rechanges doivent offrir des variantes par rapport à l'offre initiale et présenter une forme de gain pour la partie adverse tout en limitant les concessions accordées. Par exemple, si le prix des bureaux serait jugé trop élevé par un distributeur étranger, l'exportateur pourrait offrir comme alternative de lui fournir des bureaux plus bas de gamme pour les marchés scolaires notamment.

4. Préparer une liste des points à négocier et des questions à poser

Par exemple, si l'on négocie avec un transporteur, il faut avoir sous la main toute l'information relative à la nature des marchandises, poids, volume, colisage, exigences techniques, etc.

5. Évaluer l'importance relative de chaque argument de vente dans le prix

L'exportateur qui connaît chacun des éléments ayant une incidence sur le prix, lui permettra de modifier plus efficacement sa position en accordant des concessions contre des avantages réels. Par exemple, il pourra avoir le discours suivant : *"Je vous accorde la réduction demandée, si vous vous chargez du transport et de l'entreposage, une fois la marchandise débarquée du navire".* Ou encore : *"si je vous vends 5000 unités au lieu de 2500, je peux réduire d'encore 3 %, etc."*

6. Pratiquer son argumentaire

Établir des scénarios et faire des simulations peut aider à déceler de nouvelles répliques et de nouveaux arguments de vente.

1.2) L'information

Comme le disait si bien un grand philosophe : « Le secret pour marcher sur l'eau, c'est de savoir où sont les pierres ».

Si l'argent est le nerf de la guerre, l'information en est son muscle le plus important. C'est sur elle que va s'appuyer tout le processus de la négociation. Détenir de l'information sur la partie adverse c'est détenir un pouvoir sur celle-ci. D'ailleurs, une stratégie fréquemment utilisée dans les négociations consiste à dissimuler ses véritables intérêts, besoins, priorités et intentions. La logique est fondée sur le principe que donner de l'information à la partie adverse peut éventuellement se retourner contre nous.

Chaque information possède une valeur pour la partie négociatrice, selon son niveau. Il existe trois niveaux d'information :

➤ L'information de **niveau opérationnel**

Définition : *C'est l'information servant à identifier les conditions et l'environnement dans lequel auront lieu les négociations. Ce niveau d'information a peu d'impact sur le résultat final des négociations.*

Exemples :

- Disposition de la salle de négociation ;
- Climat, température, logistique de déplacement, etc. ;
- Nombre de participants ;
- Etc.

➤ L'information de **niveau tactique**

Définition : *C'est l'information permettant de combiner les moyens à la disposition des négociateurs en vue d'obtenir le maximum d'efficacité dans l'atteinte de leurs objectifs.*

Exemples :

- Les appuis potentiels autour de la table de négociations ;
- L'identification du ou des preneurs de décisions dans certains groupes fermés ;
- La présence d'un « maillon faible » dans le groupe de négociation chez la partie adverse (une personne ciblée comme plus vulnérable aux influences externes) ;
- Etc.

➤ L'information de **niveau stratégique**

Définition : *C'est une information de haut niveau qui peut faire pencher la balance d'une négociation en faveur de celui qui la détient.*

Exemples :

- Les limites de la partie opposée (ex : le prix le plus bas acceptable, le plus élevé) ;
- Sa situation financière et ses contraintes budgétaires ;
- Ses objectifs, ses besoins et ses intentions réelles ;
- Etc.

Essentiellement, il faut savoir avec qui on fait affaire. Cependant l'information de nature stratégique est difficile à obtenir et les renseignements qui peuvent filtrer s'obtiennent généralement à prix fort et sans aucune garantie sur leur véracité.

1.3) La communication

La qualité de la communication verbale est essentielle au succès de la transaction. Il est important de bien maîtriser les subtilités du langage afin de connaître ce que notre interlocuteur pense vraiment. Bien saisir le ton d'une négociation permet d'adapter son approche si cela est nécessaire.

Lorsque l'exportateur algérien fait affaire avec un étranger provenant d'une culture très différente, il ne doit pas interpréter le discours de ce dernier avec des paramètres purement algérien.

Par exemple, s'il obtient un « *oui* » d'un asiatique à sa proposition, cela ne veut pas nécessairement dire que son homologue est d'accord. Les Chinois notamment essaient d'éviter à tout prix les confrontations durant les négociations. Un « *oui* » peut vouloir dire être d'accord avec le principe général, ou ne pas être d'accord du tout, mais préfère pour l'instant accorder le bénéfice du doute à son homologue algérien. C'est une des raisons pour lesquelles un contrat signé avec un partenaire chinois n'est pas considéré par ce dernier comme une fin en soi, mais plutôt comme une étape de plus vers une relation d'affaires à long terme.

L'écoute est aussi importante que la parole.

L'écoute permet d'obtenir de l'information dont le négociateur a besoin, d'éviter les pertes de temps et les erreurs dues aux malentendus, d'augmenter la crédibilité et de diminuer la résistance de la partie opposée.

Une règle dans la vente : « **comme il a une bouche et deux oreilles, le bon vendeur écoute deux fois plus qu'il ne parle !** »
La meilleure façon de faire comprendre à un interlocuteur qu'il est écouté, est de reformuler en faisant de l'écoute active.

L'avantage de l'écoute active, est qu'elle permet de gagner plus facilement la confiance des gens, parce qu'ils ont l'impression qu'ils sont compris. C'est *Don Corleone* dans le film *Le Parrain* qui a dit : « *Ne cédez jamais à la colère, ne proférez jamais de menaces. Parlez avec les gens.* »

1.4) Les tactiques faisant obstacles à la négociation

Dans un monde idéal, la relation entre les parties devrait être basée sur la rationalité, la compréhension, une communication efficace, l'honnêteté et l'acceptation de l'autre. Lorsque des problèmes surviennent une attitude rationnelle et ouverte envers l'autre partie, le maintien d'une bonne communication et la prise en compte des intérêts de l'autre sont un gage du succès de la négociation.

Mais comme nous évoluons dans un monde imparfait, les tactiques de négociations sont elles aussi imparfaites. Les exportateurs se voient d'ailleurs souvent confrontés à la dure réalité de négocier avec des parties qui ne font pas de cadeaux et qui optent pour ce genre de stratagèmes :

- Ils optent dès le départ pour une position extrême : Ils commencent par présenter des exigences rigoureuses ou des offres ridicules qui minent le moral de leurs interlocuteurs ;
- Le négociateur de la partie opposée assis à la table possède une autorité limitée : ce qui génère des délais et crée de la distorsion dans la communication autour de la table ;
- Ils utilisent parfois des tactiques d'intimidation : Le ton monte, ils prennent un air exaspéré et quittent parfois la table de négociation en claquant la porte ;
- Les concessions sont interprétées par eux comme des signes de faiblesses : S'ils obtiennent une concession, ils ne rendront probablement pas la politesse ;
- Ils utilisent au maximum le temps qui passe pour arriver à leurs fins : Ils se montrent patients et indifférents aux délais et aux incidents qu'ils créent pour ralentir le processus.
- Ils voient la négociation comme une confrontation : Ils font une concession, il n'y a qu'un changement minime dans leur position. De leur point de vue il y a un gagnant (eux) et un perdant (leur homologue). La suffisance et l'ignorance des besoins de la partie opposante peuvent même nécessiter le recours à l'arbitrage pour s'assurer que les règles seront respectées durant les négociations.

Même le négociateur le plus difficile s'assoit à une table de négociation, parce qu'il veut quelque chose que son homologue détient et qu'il sait que cette chose a un prix. Il est donc prêt à concéder un prix. Le simple fait d'amorcer ces négociations implique qu'il espère parvenir à une entente. En supposant maintenant que les deux parties sont de bonne foi, elles rechercheront normalement à atteindre un équilibre entre les concessions accordées et celles obtenues pour en retirer un bénéfice commun lors de la réalisation de la transaction. Des concessions de part et d'autre sont donc nécessaires pour que les deux parties rejoignent leurs attentes et qu'elles arrivent à générer une relation de confiance.

1.5) Stratégies

Il est plus important d'apprendre à bien se préparer et à maintenir une bonne communication pendant la négociation que de s'attarder sur les stratégies et les tactiques de négociation. Certaines tactiques sont basées sur les compromis et la conciliation. D'autres, comme nous avons vu plus haut, sont agressives et mènent tout droit à la confrontation. Il est important de savoir utiliser la bonne stratégie au bon moment.

Bien qu'il n'existe pas de « règles » écrites pour qualifier une négociation d'efficace, il est généralement reconnu par ceux qui la pratiquent que certains éléments doivent être présents pour générer des résultats « gagnants-gagnants » dans la négociation. Notamment :

- La politesse est de rigueur peu importe la culture de l'homologue à la table de négociation;
- L'environnement culturel joue un rôle important dans l'approche ou dans le climat de la négociation qui peut être plus social ou plus formel selon le cas. Par exemple aux États-Unis, les négociations vont directement au but, tandis que dans les pays arabes et les pays de l'Amérique Latine, les parties veulent se connaître avant de négocier ;
- Le sourire est généralement sous-estimé. Il est un signe de détente et donne un certain capital de sympathie envers la personne souriante. Le sourire est l'une des rares formes de communication universellement reconnue. Grâce à un sourire, une attitude amicale et un esprit ouvert peut être facilement communiqué ;
- La patience paye éventuellement. Le négociateur qui prend le temps nécessaire pour établir un rapport harmonieux, investi dans l'avenir de la relation avec son homologue ;
- L'exportateur qui négocie avec un acheteur potentiel, devrait d'abord mettre l'accent sur les besoins de ce dernier ;

- L'exportateur doit être très bien informé sur son produit et être enthousiaste lorsqu'il en parle. L'enthousiasme est « contagieux » ;
- Comme le dit le dicton, « *la parole est d'argent, mais le silence et d'or* ». Le bon négociateur écoute avant de parler et il pose des questions. Ce qui permet de préparer le terrain aussi à de futures ventes, en cherchant à valider d'autres besoins latents ;
- Lors d'une offre initiale, il est primordial que le négociateur se garde une « marge de manœuvre » ou un coussin qu'il pourra troquer contre des concessions de la partie opposée ;
- Dans tout le processus de négociation, le jugement et l'intuition doivent prévaloir. Dans un nouvel environnement, la première tâche d'un négociateur est de faire une analyse de la situation et d'adapter sa stratégie en conséquence. Par environnement on entend par exemple :
 - L'endroit et le planning des rencontres ;
 - La composition de l'équipe de négociation ;
 - La présence (ou l'absence) d'une autorité décisionnelle dans l'équipe opposée ;
 - La part des activités sociales dans la durée des négociations ;
 - Les méthodes de communications utilisées, dont le recours à un traducteur ;
 - Le temps requis versus les progrès anticipés ;
 - Le choix des techniques de négociation de la partie opposée ;
 - Etc.
- Il vaut mieux éviter de pousser les interlocuteurs à conclure une entente dès la première rencontre car cela pourrait les inciter à se retrancher derrière une position qu'ils pourront difficilement modifier par la suite **sans perdre la face**.

Des partenaires commerciaux loyaux sont la meilleure preuve de satisfaction. La confiance est à la base d'une croissance des affaires à long terme. L'autre partie doit être satisfaite, aussi bien de la forme que du résultat des négociations. L'objectif ultime doit être d'obtenir des résultats « gagnants-gagnants ».

2) LES TROIS ASPECTS FONDAMENTAUX GÉRANT LES RAPPORTS DE FORCES DANS LA NÉGOCIATION

Dans toute négociation trois constantes sont déterminantes pour savoir qui des deux parties sera en meilleure position pour obtenir le plus de concessions :

- **L'information**

Nous avons déjà mis en évidence l'importance de l'information dans une négociation. Celui qui la détient possède un avantage important car il peut anticiper les prises de position et les arguments de la partie opposée, pour s'y préparer efficacement. L'étendue des informations dont le négociant dispose sur l'autre partie peuvent l'aider à mieux adapter son offre et à rester sur la même « longueur d'ondes » que son interlocuteur.

Le réflexe de tout bon négociateur est de limiter la quantité d'informations qu'il dévoile tout en essayant d'en obtenir le maximum de son interlocuteur, ceci pour éviter des refus et orienter la négociation dans la direction des intérêts communs.

- **Le temps**

Le temps peut jouer en faveur du négociateur ou contre lui. Généralement, la partie qui se déplace en pays étranger pour négocier subit le passage du temps, car les frais de séjours augmentent au fur et à mesure qu'une négociation s'étire en longueur.

Une des tactiques utilisées par les orientaux est justement de faire en sorte d'utiliser le temps en leur faveur. L'accumulation des délais peuvent avoir raison des meilleurs négociateurs, surtout si le budget ou si le temps réservés à cette dernière est trop serré.

Il est important que le négociateur alloue du temps à la négociation. En montrant la nécessité de conclure rapidement une entente, il peut se placer en position de faiblesse. En revanche, traiter une opération trop lentement peut s'interpréter comme un manque d'intérêt. Dans ce dernier cas, l'interlocuteur pourrait même être poussé à s'adresser à un compétiteur pour réaliser la transaction.

- **Le pouvoir**

On définit le pouvoir dans les rapports de force, comme la capacité à exercer un contrôle sur autrui, sur soi-même et sur les événements. Intrinsèquement, le pouvoir n'est ni bon, ni mauvais. Il n'est qu'un moyen utilisé pour atteindre un but.

Le pouvoir, le temps et l'information sont indissociables. Les dures réalités du contexte des affaires soumettent les négociateurs à certaines pressions pour obtenir des résultats lorsque les enjeux commerciaux sont élevés. Dans une négociation, le pouvoir peut s'exercer de différentes façons. En voici quelques unes :

- **Par la concurrence**

Le négociateur qui sait faire jouer la loi de « l'offre et de la demande » en sa faveur, possède un pouvoir. L'information qu'il détient sur la

compétition de la partie opposée peut lui servir pour faire monter les enchères. Selon la règle : *plus il y a de gens qui veulent ce que vous détenez, plus votre pouvoir de vente augmente.*

- **Par la légitimité**

La légitimité est très forte dans notre société. Pour montrer son effet sur les gens, en voici un exemple :

Dans un ancien épisode américain de « La caméra cachée », l'État du Delaware fut fermé simplement en installant un panneau sur le bord de l'autoroute. On y lisait : « Fermeture du Delaware ». Des files de voitures s'immobilisèrent et les conducteurs sortirent demander ce qui se passait dans le Delaware. La personne de *la caméra cachée* se contentait de pointer du doigt le panneau en disant « *vous voyez ce qui est marqué* ». Durant une heure et demie l'État du Delaware fut ainsi « fermé ».

Les rapports de force découlant de la légitimité ou des réglementations doivent être pris en compte. Un négociant qui connaît la réglementation et qui a en sa possession un document « officiel » appuyant sa position possède un pouvoir envers la partie opposée.

- **Par la solidarité**

S'associer avec un grand nombre de personnes dans un projet renforce une position de pouvoir. D'autre part, un négociateur qui est supporté par des associés reconnus dans le marché bénéficiera de la crédibilité de ces derniers. Il se positionne donc avec une longueur d'avance sur ses concurrents dans une négociation.

- **Par la compétence**

Si le négociant n'est pas un « expert » dans le domaine faisant l'objet de la négociation, le recours à un spécialiste donnera du poids à ses arguments (surtout de nature technique). Si la partie opposée amène son propre expert à la table de négociation, la préparation du négociateur et le recours à des textes normatifs reconnus supportant sa position sont essentiels afin de maintenir un rapport de force favorable.

- **Par l'implication**

Plus l'interlocuteur s'investi en temps, en argent et en énergie dans une négociation, plus son retrait sera difficile.

Il y a un rapport direct entre l'investissement et la volonté d'arriver à un compromis. C'est d'ailleurs pour cela que certaines entreprises ont eu bien du mal à se désengager de certains marchés. Lorsqu'ils essayèrent de se retirer, ils avaient déjà perdus temps et argent. Un tel investissement freine souvent la volonté de faire demi-tour.

Les négociateurs chinois sont passés maîtres les tactiques utilisant le temps en leur faveur, pour permettre à la partie opposée de s'investir au point où elle ne peut plus faire demi-tour. La règle de base chinoise est de garder caché l'essentiel jusqu'à la fin de la négociation, après que l'interlocuteur étranger ait dépensé beaucoup de temps, d'énergie et d'argent et que ses défenses furent mises à rudes épreuves.

Trois critères permettent de déterminer l'efficacité et le succès d'une négociation :

1. Elle a aboutit à un accord qui satisfait réellement les deux parties ;
2. Elle ne requiert pas plus de temps ni d'argent qu'il n'était nécessaire;
3. Elle fut harmonieuse et a favorisée les relations interpersonnelles ;

L'entente issue d'une négociation ne signifie pas forcément que les parties s'entendent sur tous les points. Il faut parfois faire d'importants compromis. Cependant la négociation est considérée comme efficace lorsqu'elle s'appuie sur des intérêts communs et que les décisions prises conjointement visent le bien de tous.

Lors d'une négociation, il faut constamment garder à l'esprit les points suivants :

- Le vendeur et l'acheteur trouvent tous deux intérêts à conclure un marché ;
- La négociation doit être conduite de telle façon que le vis-à-vis ne se sente jamais dans une impasse. Elle doit être conduite pour lui offrir des alternatives et même au besoin, une sortie honorable ;
- Elle doit être basée sur des objectifs commerciaux. Les critères et les enjeux personnels génèrent des situations conflictuelles et les parties sont entraînées dans des discussions interminables qui n'apportent que des frustrations ;
- Garder le cap sur ces objectifs initiaux ;
- Il ne faut pas forcer une réponse qui fera que l'interlocuteur se sentira "pris à la gorge". Toujours considérer également qu'il doit garder la face ;
- Les concessions ne viennent jamais seules. Un compromis d'un côté devra automatiquement conduire à une concession de la part de l'autre. C'est à celui qui fait le compromis d'imposer la compensation pour que le compromis soit accordé ;
- Le négociateur doit penser à l'après négociation. La signature d'une entente n'est que le début d'une relation d'affaires. Si la chimie est bonne, que le respect est omniprésent durant le processus et si la négociation est basée sur une approche « gagnant-gagnant », la relation entre les futurs partenaires commerciaux n'en sera que plus

forte. Par contre, si l'entente fut arrachée au détriment d'un des partenaires, la relation d'affaires pourrait être empreinte de ressentiment et la confiance sera plus longue à s'établir.

Il ne faut pas perdre de vue que la négociation est l'évolution d'un rapport de forces et que les objectifs de chacune des deux parties sont les mêmes : maximiser les profits et instaurer une relation d'affaires aussi continue que possible. Le reste est une question de doigté, de stratégie et de diplomatie.

3) OFFRE ET CONTRE-OFFRE

3.1) L'offre

Pour qu'il y ait contrat (entente), la théorie contractuelle veut qu'une partie fasse une offre et que l'autre l'accepte. L'offre est une promesse d'exécution et lie la partie « offrante » lorsque les modalités sont acceptées.

Note sur la distinction entre une offre et un contrat :

Une proposition de conclure un contrat adressée à une ou plusieurs personnes déterminées constitue une offre, si elle est suffisamment précise et si elle indique la volonté de son auteur d'être lié en cas d'acceptation. Une déclaration ou autre comportement du destinataire indiquant qu'il acquiesce à une offre constitue une acceptation et forme une entente.

L'acceptation d'une offre par un acheteur constitue donc un contrat légal par lequel une firme est liée. Il peut s'agir d'un contrat officiel, précisant toutes les conditions de vente et signé par l'acheteur et le vendeur, d'une facture pro forma préparée par le vendeur et acceptée par l'acheteur, ou d'une cotation de prix faite par le vendeur et acceptée par l'acheteur au moyen d'une lettre, d'un fax ou de tout autre moyen acceptable aux deux parties.

Un grand soin doit être apporté à chaque détail de l'offre, afin qu'elle soit très bien comprise par l'acheteur potentiel.

Une offre contractuelle pour être considérée comme complète, doit comporter notamment les éléments suivants :

Description du produit ou des marchandises

- Type ou qualité ;
- Normes techniques, poids, volume, dimensions ;
- Conditionnement ;
- Emballage d'expédition ;
- Échantillons, catalogues, dessins...

Quantité à livrer

- Le nombre d'unités de marchandise désirée à la livraison ;
- L'unité de mesure des quantités (système impérial ou métrique);

Indication sur le prix

- Prix unitaire d'achat et prix total ;
- Devise de paiement ;
- Clause de variation de prix.

Mode de paiement

- Paiement comptant, traite contre lettre de crédit, ou encore compte à découvert, sont les 3 grands modes de paiement dans les opérations internationales ;
- Date et lieu de paiement.

Garanties

- L'offre contractuelle doit préciser les obligations du vendeur à l'égard des marchandises et les conséquences auxquelles il s'expose s'il ne respecte pas ces obligations. Si le contrat est incomplet, la Convention de Vienne (voir section 5 du présent chapitre), ou la loi nationale pertinente sur les ventes imposera par défaut, par exemple des garanties de qualité sur les marchandises vendues.

Note : En contrepartie, la Convention de Vienne limite les droits de l'acheteur de refuser les marchandises, et ce, davantage qu'aux termes des lois algériennes sur la vente de biens. La Convention semble donc favoriser le vendeur, si bien que les acheteurs étrangers faisant affaire avec l'Algérie, pourraient être tentés de l'exclure au bénéfice de la loi algérienne.

Conditions et date de livraison

- Incoterm proposé ;
- Date de livraison à partir du lieu d'expédition. S'il est impossible de préciser une date de livraison, il est recommandé d'utiliser l'expression "premier navire disponible".

Note : On entend par "date de livraison" la date à laquelle on doit livrer la marchandise au premier transporteur et non la date d'arrivée à destination, puisqu'on ne peut être responsable de facteurs liés aux opérations des transporteurs.

- Possibilité de livraisons partielles ;
- Indication (sans engagement) de la durée du transit ;
- Calendrier ou rythme de livraisons multiples.

Origine des marchandises

- Depuis l'avènement des accords avec l'Union européenne, l'origine algérienne de certaines exportations doit être précisée pour pouvoir bénéficier d'un traitement préférentiel dans l'application des droits de douanes.

Réserves de l'offre

- La limite de la durée de l'offre.

Note : le terme "*acceptation immédiate*" exige normalement une acceptation dans les 24 heures, sinon l'offre sera nulle.

- Assujettissement de l'offre : Ex : Offre sujette à la confirmation finale du vendeur, ou à réception d'une lettre de crédit dans un délai spécifié, etc.

Autres conditions de l'offre

- Choix du droit applicable (pays déterminant la loi du contrat) ;
- Clause d'arbitrage ;
- Définition d'une « Force majeure » empêchant les parties de réaliser leurs obligations;
- Conditions de vente générales.

3.2) La contre-offre

Toute réponse à une offre qui n'est pas une acceptation intégrale de ses modalités constitue une contre-offre et a pour effet de révoquer l'offre initiale. Une fois l'offre d'un exportateur reçue, un acheteur peut accepter, refuser ou faire une contre-offre. La contre-offre peut porter sur tous les éléments de l'offre ou sur un seul d'entre eux.

Note : Afin d'éviter que la contre-offre ne provoque un retrait de l'offre de base. L'offreur peut laisser sous entendre à l'autre partie qu'elle a intérêt à améliorer ses conditions en donnant par exemple, des indications sur les termes offerts par la concurrence dans les mêmes conditions.

L'exportateur peut, à son tour, accepter ou refuser la contre-offre proposée par l'acheteur. Si il l'accepte, il se trouve lié par les termes de la contre-offre. Si il la refuse, il peut faire une nouvelle contre-offre et l'acheteur se trouve à son tour dégagé de toute responsabilité liée à sa propre contre-offre. Les rondes d'offres et de contre-offres peuvent se poursuivre jusqu'à ce qu'une entente se réalise, à moins que les parties ne mettent fin au dialogue faute de s'entendre sur les conditions de vente.

Une offre peut être acceptée en informant l'autre partie de sa décision, ou en suivant simplement les instructions qui y sont mentionnées (par exemple : l'émission d'une lettre de crédit en faveur de l'exportateur).

Note : Un exportateur qui recevrait une demande de baisse de prix de la part d'un acheteur potentiel, devrait demander des justifications. Il se peut que le prix offert par l'exportateur soit un prix parfaitement acceptable sur le marché, il doit être au courant de la fourchette de ce

« prix acceptable » dans son secteur. La demande qui voudrait faire diminuer ce prix en deçà du seuil minimal requiert des preuves bien documentées pour se justifier. La rentabilité de la vente est en jeu pour l'exportateur.

4) LES LETTRES D'INTENTION

Certaines transactions en commerce international nécessitent la création d'une « lettre d'intention » ou d'un « protocole d'entente ». C'est notamment le cas lorsque les parties négocient pour créer un nouveau partenariat commercial comme une co-entreprise (joint venture).

Définition : Lettre d'intention (protocole d'entente)

La lettre d'intention, ... permet à des parties, à l'occasion de négociations contractuelles, ... d'exprimer par écrit, avant même de savoir si elles parviendront en fin de compte à conclure un contrat entre elles, leur volonté de négocier et de rechercher un accord sur des bases ou prenant en compte des points sur lesquels elles se sont déjà entendues.

Ce document n'a pas pour vocation de leur imposer de conclure coûte que coûte mais seulement de négocier de bonne foi les équilibres généraux et conditions spécifiques de la relation contractuelle envisagée.

Source : *Dictionnaire juridique et contractuel des affaires et projets*

Une lettre d'intention est une étape du processus de négociation précédant la ratification d'une entente formelle. Les parties utilisent les lettres d'intention pour diverses raisons, par exemple :

- Pour obtenir un témoignage de bonne foi ;
- Besoin d'une preuve écrite pour démontrer à son banquier qu'une proposition commerciale est en voie de réalisation ;
- Obtenir un accord de principe sur les grandes orientations du projet ;
- Dans le cas de longues négociations, fixer un premier jalon rapidement afin de prévenir un retrait éventuel d'un des partenaires.

Les asiatiques par exemple, réfèrent souvent à « l'esprit de l'entente » dans un protocole pour appuyer leurs arguments ou pour mettre en échec ceux de la partie adverse, même lorsque la négociation est rendue au stade de la signature du contrat final.

Validité juridique

Une lettre d'entente devient juridiquement valable notamment si les deux exigences suivantes sont satisfaites :

- Les deux parties voulaient que leur entente ait force exécutoire ;
- Un consentement a été obtenu entre les parties sur tous les points essentiels d'un projet d'entente.

Les modalités importantes

Une lettre d'intention devrait normalement comporter certains éléments, dont :

- L'identité des parties ;
- L'objet de l'entente ;
- L'envergure générale du projet en dollars (si déjà déterminé) ;
- Le pourcentage d'investissement de chaque partie dans le projet ;
- Les accords convenus à ce jour ;
- La prochaine étape du processus (ex : faire un test terrain pour valider le fonctionnement d'un équipement ou d'une technologie).

Selon le droit jurisprudentiel de certains pays, la lettre d'intention pourrait lier les parties négociatrices à certaines obligations. Par exemple, même s'il est écrit que les parties ne désirent pas que la lettre soit obligatoire, leur comportement, comme le fait de négocier dans un but commercial, pourrait être suffisant pour leur imposer des obligations, si ces dernières ne sont pas clairement stipulées dans la lettre.

5) LA CONVENTION DE VIENNE

Depuis la création de la Société des Nations Unis, la communauté internationale a voulu créer un ensemble harmonisé de lois pour régir les opérations de ventes de marchandises internationales. En 1980, lors d'une conférence à Vienne, en Autriche, une convention à cet effet fut approuvée. La Convention s'applique aux contrats de vente de marchandises entre parties ayant des établissements dans des pays différents et lorsque ces derniers ont adhéré à la Convention. Elle peut également entrer en jeu lorsqu'une seule des parties contractantes réside dans un pays qui a adhéré à la Convention, et que le contrat est régi par la loi de ce pays.

En résumé, les parties peuvent contracter librement entre elles sans s'appuyer sur la Convention. Dans ce cas, le contrat serait valable et ses clauses primeraient sur les dispositions de la convention. Dans le cas contraire, en situation de litige, par exemple sur des points qui ne seraient pas couverts par leur contrat, les parties pourraient se référer aux clauses pertinentes de la convention.

Il faut noter qu'il y a 101 Articles à la Convention de Vienne. Il est donc recommandé de consulter le texte complet à la référence Internet suivante :

http://www.uncitral.org/uncitral/fr/uncitral_texts/sale_goods/1980CISG.html

NA : L'Algérie ne figure pas parmi les pays signataires de la convention Vienne. Par ailleurs, il s'avère fort important d'en connaître les spécificités de la convention.

CONCLUSION : RÉSUMÉ

Nous avons vu qu'en commerce international, tout est affaire de négociation. Qu'il s'agisse par exemple d'exiger d'un fournisseur une exclusivité territoriale, d'obtenir d'un client des paiements comptants ou encore de proposer un pourcentage d'investissement supérieur ou inférieur à un partenaire, la négociation est omniprésente dans tous les aspects des échanges avec l'étranger. Une négociation efficace est une négociation bien préparée et ses préparatifs suivent habituellement une série d'étapes :

1. Comprendre la balance du pouvoir ;
2. Identifier des objectifs de négociation à atteindre ;
3. Établir les concessions possibles, les limites et les solutions de rechange ;
4. Préparer une liste des points à négocier et des questions à poser ;
5. Évaluer l'importance relative de chaque point de vente dans le prix ;
6. Pratiquer son argumentaire.

Chaque information possède une valeur qui est de niveau **opérationnel**, comme la disposition de la salle de négociation, **tactique**, comme l'identification d'appuis potentiels ou des preneurs de décisions autour de la table de négociations **ou stratégique**, comme l'identification des limites de temps et d'argent de la partie opposée.

L'écoute est particulièrement importante dans le cadre d'une négociation, car elle permet d'obtenir de l'information dont le négociateur a besoin, d'éviter les pertes de temps et les erreurs dues aux malentendus, d'augmenter la crédibilité et de diminuer la résistance de la partie opposée.

Certaines parties utilisent des tactiques « dures » dans les négociations comme :

- Opter dès le départ pour une position extrême ;
- Posséder une autorité limitée ;
- Utiliser des tactiques d'intimidation ;
- Interpréter les concessions comme des signes de faiblesses ;
- Utiliser au maximum le temps qui passe pour arriver à leurs fins ;
- Voir la négociation comme une confrontation.

Les bons négociateurs croient que certains éléments doivent être présents pour générer des résultats « gagnants-gagnants ». Notamment :

- Adopter une attitude de politesse ;
- Considérer l'environnement culturel ;
- Sourire, car c'est un signe de détente et donne un certain capital de sympathie envers la personne souriante ;

- Être patient ;
- Mettre l'accent sur les besoins de l'acheteur en premier lieu ;
- Être très bien informé sur son produit et être enthousiaste lorsqu'il en parle ;
- Écouter et poser des questions pertinentes ;
- Se garder une « marge de manœuvre » à négocier contre des concessions de la partie opposée ;
- Conserver son sang-froid, son jugement et son intuition ;
- Éviter de pousser les interlocuteurs à conclure une entente dès la première rencontre.

L'information, le temps et le pouvoir dans le rapport de force sont trois constantes qui peuvent faire obtenir plus ou moins de concessions de la partie adverse.

On détermine le succès d'une négociation par la présence de 3 critères :

1. Elle a aboutit à un accord qui satisfait réellement les deux parties ;
2. Elle ne requiert pas plus de temps ni d'argent qu'il n'était nécessaire ;
3. Elle fut harmonieuse et a favorisé les relations interpersonnelles.

Il ne faut pas perdre de vue que la négociation est l'évolution d'un rapport de forces et que les objectifs de chacune des deux parties sont les mêmes : maximiser les profits et instaurer une relation d'affaires aussi continue que possible. Le reste est une question de doigté, de stratégie et de diplomatie.

Un contrat ne peut exister sans une offre et une acceptation de cette dernière. Toute réponse à une offre qui n'est pas une acceptation intégrale de ses modalités, constitue une contre-offre et a pour effet de révoquer l'offre initiale.

Dans le cadre de négociations touchant une co-entreprise, les parties utilisent souvent une lettre d'intention et/ou un protocole d'entente pour :

- Obtenir un témoignage de bonne foi ;
- Obtenir une preuve écrite servant à démontrer au banquier qu'une proposition commerciale est en voie de réalisation ;
- Obtenir un accord de principe sur les grandes orientations du projet ;
- Fixer un premier jalon rapidement, afin de prévenir un retrait éventuel d'un des partenaires.

Finalement, la Convention de Vienne s'applique de facto aux exportations, puisqu'il s'agit d'un ensemble de lois harmonisées régissant les opérations de ventes de marchandises internationales entre pays adhérents.

1. Quelles sont les étapes importantes dans une bonne préparation en vue d'une négociation commerciale ?

1. La compréhension de la balance du pouvoir ;
2. Identifier des objectifs de négociation à atteindre ;
3. Établir les concessions possibles, les limites et les solutions de rechange ;
4. Préparer une liste des points à négocier et des questions à poser ;
5. Évaluer l'importance relative de chaque point de vente dans le prix ;
6. Pratiquer son argumentaire.

2. Pourquoi la recherche d'information sur la partie opposante et elle si importante dans le cadre d'une négociation ?

C'est sur elle que va s'appuyer tout le processus de la négociation. Détenir de l'information sur la partie adverse c'est détenir un pouvoir sur celle-ci. Une stratégie fréquemment utilisée consiste à dissimuler ses véritables intérêts, besoins, priorités et intentions. La logique est fondée sur le principe que donner de l'information à la partie adverse peut éventuellement se retourner contre nous.

3. Nommez 5 tactiques pouvant faire obstacles aux négociations :

- Opter dès le départ pour une position extrême ;
- Posséder une autorité limitée dans la négociation ;
- Utiliser des tactiques d'intimidation ;
- Interpréter les concessions comme des signes de faiblesses ;
- Utiliser au maximum le temps qui passe pour arriver à ses fins ;
- Voir la négociation comme une confrontation ;

4. Quels sont les éléments généralement reconnus devant être présents pour générer des résultats « gagnants-gagnants » dans la négociation ?

- Être poli en toute circonstance tout en étant patient ;
- Tenir compte de l'environnement culturel de la partie opposée ;
- Garder le sourire favorise les échanges ;
- Le vendeur devrait mettre l'accent sur les besoins de l'acheteur ;
- Être très bien informé sur son produit et être enthousiaste à son sujet ;
- Préférer l'écoute à la parole ;
- Garder une « marge de manœuvre » en débutant une négociation ;
- Dans tout le processus de négociation, le jugement et l'intuition doivent prévaloir ;
- Faire une analyse d'un nouvel environnement de négociation et d'adapter sa stratégie en conséquence ;
- Il faut mieux éviter de pousser les interlocuteurs à conclure une entente dès la première rencontre.

5. Donner 5 exemples de la façon dont peut s'exercer le pouvoir dans une négociation

- Par la concurrence ;
- Par la légitimité ;
- Par la solidarité ;
- Par la compétence ;
- Par l'implication.

6. Nommez les critères qui déterminent le succès de négociation ?

1. Elle a aboutit à un accord qui satisfait réellement les deux parties ;
2. Elle ne requiert pas plus de temps ni d'argent qu'il n'était nécessaire ;
3. Elle fut harmonieuse et a favorisée les relations interpersonnelles.

7. Quelle est la différence entre une offre une entente ?

- Une proposition de conclure un contrat adressé à une ou plusieurs personnes déterminées constitue une offre, si elle est suffisamment précise et si elle indique la volonté de son auteur d'être lié en cas d'acceptation.
- Une déclaration ou autre comportement du destinataire indiquant qu'il acquiesce à une offre constitue une acceptation et forme une entente.

8. Quelles sont les clauses d'une offre complète

- Description du produit ou des marchandises ;
- Quantité à livrer et indication sur le prix ;
- Mode de paiement et garanties ;
- Conditions et date de livraison ;
- Origine des marchandises ;
- Réserves de l'offre et les autres conditions de l'offre.

9. Pourquoi utilise-t-on les protocoles d'entente à l'international ?

- Pour obtenir un témoignage de bonne foi ;
- Pour obtenir une preuve écrite servant à démontrer à son banquier qu'une proposition commerciale est en voie de réalisation ;
- Pour obtenir un accord de principe sur les grandes orientations du projet ;
- Dans le cas de longues négociations, pour fixer un premier jalon rapidement afin de prévenir un retrait éventuel d'un des partenaires.

10. Dans quelles circonstances s'appliquent la Convention de Vienne?

Elle s'applique aux contrats de vente de marchandises entre parties ayant des établissements dans des pays différents et lorsque ces derniers ont adhéré à la Convention. Elle peut également entrer en jeu lorsqu'une seule des parties contractantes réside dans un pays qui a adhéré à la Convention, et que le contrat est régi par la loi de ce pays.

CHAPITRE 5 : TRANSPORT ET LOGISTIQUE



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de ce chapitre portant sur le transport et la logistique, le participant sera en mesure :

- De comprendre les avantages et les désavantages de chaque mode de transport de marchandises ;
- De reconnaître dans quelle circonstance le transport ferroviaire, routier, maritime ou aérien est indiqué ;
- De saisir l'importance du transport intermodal et l'impact du container dans la dynamique de transport ;
- De différencier l'emballage, du marquage, de l'étiquetage ;
- D'avoir une compréhension générale sur la documentation de transport ;
- De comprendre les facteurs affectant le calcul des coûts de transport;
- De reconnaître le rôle des principaux intervenants dans la logistique du transport.

1) LE CHOIX DU MODE DE TRANSPORT

Une bonne stratégie de transport est un élément de base du succès à l'exportation car elle peut offrir un avantage concurrentiel sur des concurrents qui n'en tiennent pas compte auprès des acheteurs. Cette approche peut même parfois être un argument de poids dans une négociation de vente avec l'étranger.

Expédier une marchandise en Espagne ou en Australie demeure une démarche similaire, cependant la distance rend les envois plus risqués et la logistique de transport plus complexe à gérer. Les critères de base suivants ont un impact sur le choix du meilleur mode de transport et sur son coût :

- La distance entre l'acheteur et l'exportateur ;
- La nature du produit ;
- Le délai de livraison à respecter ;
- Les exigences au niveau de l'emballage ;
- Les risques de dommage et de vols.

Avant de choisir le mode de transport, il faut franchir quatre étapes préliminaires :

1. Connaître ses propres besoins

Il faut tenir compte des caractéristiques physiques du produit, comme son poids, son volume, sa fragilité, sa valeur, ainsi que la distance à parcourir.

2. Connaître les besoins et les capacités du client

Si l'acheteur étranger possède ses propres camions par exemple, il voudra sans doute prendre en charge une partie du transport, notamment le transport local jusqu'à ses locaux.

3. Évaluer les différents transporteurs

Tout en se renseignant sur les tarifs de différents transporteurs, l'exportateur s'informerait de l'étendue et de la fréquence de leurs services, de leur compétence professionnelle et de leur réputation.

4. Obtenir le meilleur prix

Le fret, les frais d'emballage, le chargement, le déchargement, l'entreposage, les frais de cueillettes et les primes d'assurance ont une incidence directe sur le prix. Obtenir des soumissions de différents fournisseurs de ces services permet d'obtenir de meilleurs prix et du coup d'être plus compétitifs sur le prix de vente aux clients.

Les escomptes sur volume, les politiques de réclamations et d'assurances de la compagnie sont aussi d'autres facteurs à considérer.

Un transporteur fiable est très important pour la satisfaction du client et pour le développement de relations d'affaires à long terme.

2) LES MOYENS DE TRANSPORT

- le transport maritime ;
- le transport routier ;
- le transport ferroviaire ;
- le transport aérien.

2.1) Le transport maritime

Le transport maritime est le moyen le plus fréquemment utilisé pour les exportations internationales. Les dimensions des espaces de chargements des navires porte-conteneurs sont plus grandes que dans le cas des autres moyens de transport et les coûts d'autant plus intéressants.

2.1.1) Le conteneur

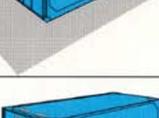
Il est aussi bien adapté aux modes terrestres que maritimes. Sa forme rectangulaire lui confère une maniabilité inégalée, mais se révèle particulièrement pratique lors du transbordement. Il existe diverses dimensions de conteneur mais la dimension de référence est l'unité **Équivalent vingt pieds (EVP – environ 6 mètres)**.

Sa grande souplesse, l'élimination de la majorité des risques de perte et de vols ainsi que sa facilité de passer du bateau au camion ou au train a entraîné une diminution des frais de transport. C'est donc le moyen privilégié par les exportateurs pour des transports outre mer.

L'utilisation du conteneur a changé les règles d'emballage. Comme la marchandise est protégée dans son caisson, les risques de bris sont moindres, cependant il faut bien l'arrimer, car l'assurance ne couvre pas les pertes attribuables à un mauvais arrimage ou à un emballage inadéquat.

Il faut également signaler que le conteneur offre d'extraordinaires possibilités pour le transport des marchandises en vrac. Les navires se spécialisent d'ailleurs de plus en plus : céréaliers, pinardiers, minéraliers et, bien sûr, porte-conteneurs.

Voici un inventaire des principaux types de conteneurs maritimes :
Source : Starber International Inc.

			Dimensions intérieures maximales*			Cargo Maximum* (kg/lbs)
			Longueur	Largeur	Hauteur	
	Conteneur standard Convient à tous les types de cargo régulier.	20'	5 935 19'5¾"	2 370 7'9¼"	2 407 7'10¾"	22 020 48 545
		40'	12 069 39'7½"	2 373 7'9¾"	2 407 7'10¾"	26 990 59 500
	Conteneur grand cubage Conçu spécifiquement pour du cargo léger à gros volume ou avec une hauteur excessive.	40'	12 069 39'7½"	2 373 7'9¾"	2 709 8'10½"	26 660 58 780
	Conteneur à toit ouvert Conçu spécifiquement pour du cargo avec une hauteur dépassant les normes avec chargement par le haut (par exemple avec une grue) ou par les portes grâce aux linteaux amovibles.	20'	5 910 19'4½"	2 350 7'8½"	2 394 7'10¼"	21 900 48 280
		40'	12 044 39'6½"	2 342 7'8½"	2 381 7'9¾"	26 830 59 150
	Conteneur type plate-forme à superstructure Spécialement conçu pour recevoir du cargo lourd et hors dimensions.	20'	5 982 19'7½"	2 398 7'10¾"	2 276 7'5½"	27 900 61 510
		40'	12 086 39'7½"	2 400 7'10½"	1 981 6'6"	40 800 89 950
	Conteneur plate-forme Spécialement conçu pour recevoir du cargo lourd et aux dimensions extraordinaires.	20'	6 058 20'	2 438 8'		21 900 48 280
		40'	12 192 40'	2 438 8'		40 800 89 950
	Conteneur aéré Pour usage avec du cargo nécessitant une aération.	20'	5 935 19'5¾"	2 362 7'9"	2 383 7'9¾"	21 870 48 215
	Conteneur Isotherme Ce type de conteneur est conçu pour recevoir du cargo exigeant une température constante autant au-dessus qu'en dessous du point de congélation. Le contrôle de température peut être effectué soit par les équipements du bateau ou du terminal soit par une unité portative reliée au conteneur.	20'	5 652 18'6½"	2 235 7'4"	2 030 6'7¾"	21 550 47 510
		40'	11 750 38'6½"	2 264 7'5½"	2 097 6'10½"	26 060 57 460
	Conteneur réfrigéré Ce type de conteneur est conçu pour recevoir du cargo ayant besoin d'une température constante autant au-dessus qu'en dessous du point de congélation. L'unité de contrôle de température est intégrée à même le conteneur.	20'	5 485 17'11¾"	2 270 7'5¾"	2 165 7'1¼"	21 750 47 950
		40'	11 565 37'11¼"	2 286 7'6"	2 144 7'¾"	26 150 57 650
	Conteneur de Vrac Conçu pour recevoir des marchandises en vrac, par exemple du malt.	20'	5 934 19'5½"	2 358 7'8¾"	2 340 7'8½"	21 700 47 840

Le conteneur est fait d'acier et d'aluminium, ce dernier étant plus léger, et sa structure lui confère flexibilité et rigidité.

2.2) Le transport routier

Un avantage du transport routier est certainement sa souplesse. L'étendue du réseau routier européen (ou nord américain) favorise d'emblée son utilisation et rend très accessible ce mode de transport pratiquement partout sur le continent. Le camion offre un service « porte à porte ».

Un autre avantage est le fait que le transport routier est approprié pour le groupement des commandes. Par souci de rentabilité, les transporteurs ont l'habitude de regrouper les petites commandes de plusieurs clients sur une même destination, afin de maximiser l'espace de chargement de leur camion.

Le troisième point en faveur du transport routier est qu'il offre un excellent rapport coût /délai de livraison, pour des distances variant de 500 à 750 km (voir diagramme un peu plus loin).

Il y a bien sûr des inconvénients:

- Un coût élevé dès que les distances augmentent. Sur de longues distances, la route perd de ses attraits économiques et les autres moyens deviennent plus "rentables" ;
- Limites imposées quant à la *charge utile* et aux dimensions de la cargaison. Les pays peuvent adopter des limites différentes.

Définition : charge utile

Poids total du chargement qu'un avion (ou un camion), peut transporter avec sécurité. Masse maximale admissible du chargement.

(Source : Office québécois de la langue française, le grand dictionnaire terminologique)

2.2.1) Les coûts du transport routier

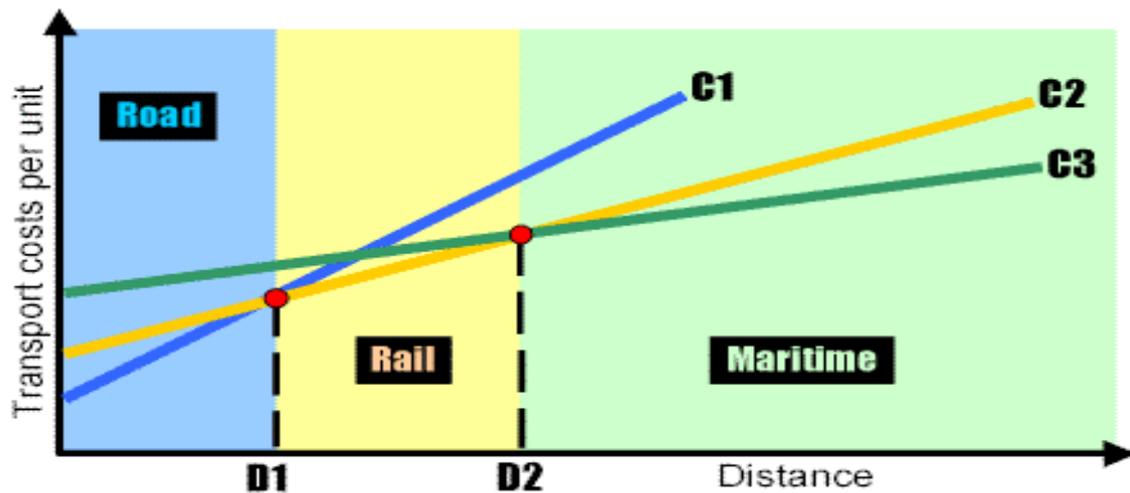
En général, les coûts de fret sont établis en fonction d'une pré-classification des marchandises et sont calculés par tranche de 50 kilos. Cette classification tient compte de la valeur, du volume, du caractère périssable et des dangers d'avaries des marchandises. En fixant ses tarifs, le transporteur routier prend en considération les facteurs suivants:

- La concurrence des autres modes de transport ;
- La valeur déclarée de la marchandise ;
- Le poids et le volume de chaque cargaison ;
- Le volume annuel que l'exportateur pourra lui confier ;
- La manutention des marchandises (sur palettes, en vrac, etc.) ;
- L'équipement requis ;
- Les contraintes de livraison (nombreux arrêts ou expédition directe);
- La possibilité que les camions puissent revenir pleinement chargés.

Le graphique ci-après donne un aperçu des seuils de coûts au-delà desquels les transports routier et ferroviaire ne sont plus rentables :

- Les modes de transport présentent différentes courbes de coûts ;
- La route, le rail et le transport maritime ont les fonctions C1, C2 et C3, respectivement ;
- Alors que la route démontre des coûts plus faibles pour de courtes distances, les coûts néanmoins grimpent plus rapidement que pour le transport ferroviaire et maritime ;

- A partir du point D1, il devient plus profitable d'utiliser le rail que la route, tandis qu'à partir du point D2 le transport maritime devient plus avantageux. Le point D1 est approximativement localisé entre 500 et 750 km de son origine et le point D2 autour de 1 500 km.



Source : Dr. Jean-Paul Rodrigue et Dr. Claude Comtois

<http://www.geog.umontreal.ca/Geotrans/fr/ch3fr/conc3fr/transcostfr.html>

2.2.2) Quelques conseils

- Décrire les marchandises avec précision pour qu'elles soient inscrites dans la catégorie exacte et pour que le tarif approprié soit facturé ;
- Essayer de grouper ses expéditions par région ;
- S'informer des remises ou rabais offerts par les différents transporteurs ;
- Avant de choisir un transporteur, comparer les coûts proposés par :
 - le transport routier porte-à-porte ;
 - le groupage offert par un transitaire (voir définition et rôle en fin de chapitre) ;
 - les courtiers en transport.

2.3) Le transport ferroviaire

Ce mode est tout indiqué pour expédier un volume important de marchandise. Sur terre ferme le rail constitue probablement le meilleur moyen d'acheminement des grandes quantités de marchandises. Certaines usines vont délibérément se construire en bordure de voie ferrée, de façon à bénéficier d'un coût de transport avantageux qui souvent fait leur compétitivité.

Par exemple, pour les produits tels que les grains de provende (blé, orge, avoine, etc.), les animaux vivants, les minerais, les raffinerais ou autres produits de base.

2.3.1) Les avantages et les inconvénients

Pour les expéditions de produits en vrac (papier, bois, céréales, liquides, etc.) et de produits manufacturés volumineux (machines

agricoles, etc.), le transport ferroviaire offre des coûts moindres que les autres modes de transport, la possibilité d'expédier des chargements lourds et des wagons adaptés à une grande variété de produits.

Par contre, l'inconvénient majeur du transport ferroviaire est sa lenteur. Les risques d'avaries sont également plus élevés (les couplages, décrochages et triages fréquents des wagons occasionnent de nombreux chocs) et le suivi de l'acheminement demande plus de temps. Enfin, beaucoup de localités ne sont pas accessibles par voie ferrée, de sorte qu'une partie du trajet devra se faire par camion avec des coûts et des manutentions supplémentaires.

2.3.2) Les coûts du transport ferroviaire

Le coût du fret est déterminé selon la classification des marchandises (établie selon la valeur, le volume, le poids, le caractère périssable ou la susceptibilité aux avaries). Les petits volumes de marchandise sont pénalisés par des tarifs élevés, mais plus ils augmentent, plus les tarifs diminuent à l'unité.

Les tarifs peuvent également se négocier selon le volume. Le taux sera donc nettement plus intéressant si l'on expédie plusieurs wagons par semaine par rapport à des envois sporadiques de wagons incomplets.

2.3.3) Quelques conseils

- Utiliser les services des spécialistes des compagnies ferroviaires, afin d'améliorer les méthodes de chargement des marchandises (par exemple, des conseils au niveau de l'emballage spécifique au transport ferroviaire) ;
- Profiter de la concurrence existant entre les différentes compagnies de transport ferroviaire pour négocier de meilleurs prix.

2.4) **Le transport aérien**

Relativement récent comme mode de transport de marchandises, le transport aérien est certainement le plus rapide et le plus sécuritaire. Cette qualité en fera le moyen privilégié pour l'envoi des denrées délicates, périssables ou dans les cas d'envoi d'urgence.

<p>Par exemple, une expédition aérienne est indiquée pour les fleurs fraîches, les fruits exotiques, les crustacés vivants, les produits de la pêche frais, les métaux précieux, etc.</p>
--

2.4.1) Les avantages et les inconvénients

Cette rapidité de service a un prix. Si le transport aérien se prête idéalement aux colis de petites tailles, il devient vite prohibitif, surtout si la valeur de la marchandise est faible en relation avec le coût du transport. Tout comme dans les cas du rail et du bateau, une partie du

trajet d'une livraison porte-à-porte par avion devra être complétée par route.

Comme la plupart des lignes aériennes garantissent des délais de livraison variant de 12 à 72 heures d'aéroport à aéroport, ce mode de transport permet de rejoindre rapidement des marchés éloignés avec régularité et fiabilité. Quand le temps compte plus que le coût du transport, l'avion est tout indiqué.

2.4.2) Le coût du transport aérien

Le transport aérien est calculé par kilogramme, avec une attention particulière pour le rapport poids/volume (1 Kilo/6 000 cm³). Les taux en vigueur varient selon le genre de marchandise mais, en général, la classification à des fins tarifaires est simple: plus de 80% des marchandises sont acheminées sous une seule classification, l'appellation F.T.G. (Fret de Tout Genre).

Note : Les frais de cueillette et de livraison ne sont généralement pas inclus dans le coût du fret aérien.

L'exportateur peut obtenir ou négocier des rabais durant certaines périodes creuses. Des services de groupage sont également disponibles, ce qui peut signifier des coûts plus avantageux.

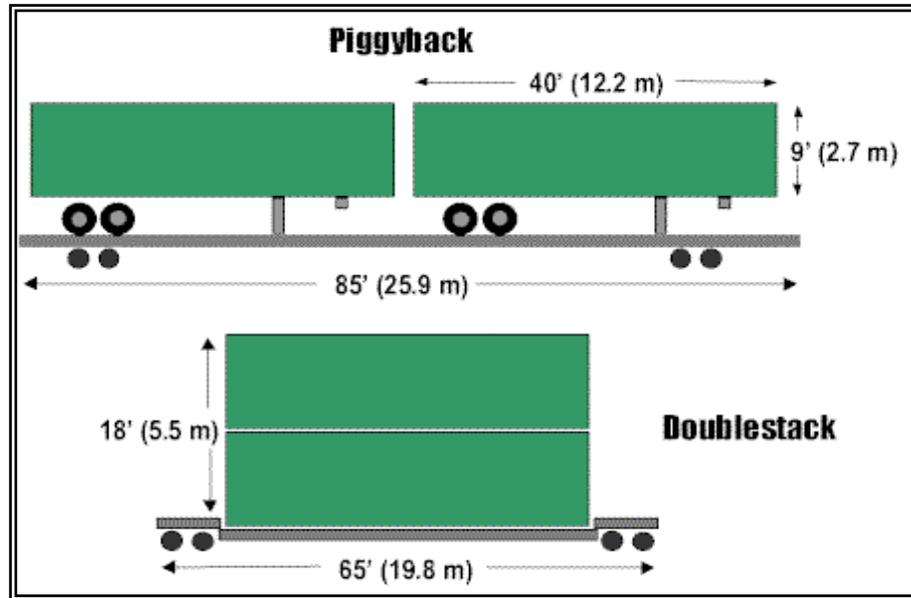
3) LE TRANSPORT INTERMODAL OU MULTIMODAL

Le Transport intermodal ou combiné est le transport de marchandises de bout en bout dans un même conteneur et utilisant successivement plusieurs modes de transport. La majeure partie du trajet s'opère par chemin de fer alors que les parcours initiaux et/ou terminaux, aussi courts que possibles, sont effectués par voie routière.

Même si l'intermodal n'est pas un mode de transport en soi, la combinaison de différents modes de transport pour une même expédition peut créer certains conflits de réglementation, de propriété de marchandise et de documentation. Afin de corriger ces lacunes les autorités internationales ont dû développer de nouveaux accords et de nouvelles interprétations pour accommoder ces unions de modes de transport.

Le conteneur maritime est probablement l'outil qui a le plus contribué au développement de l'intermodalité, pouvant à la fois être transporté par route, par rail et/ou par mer. Aujourd'hui la grande majorité des produits manufacturés transportés par mer le sont par conteneurs. L'importance est tel que certaines grandes sociétés maritimes ont acheté des réseaux ferroviaires afin de s'assurer un accès au monde intermodal.

Sur terre également le Route/Rail "Piggyback" (voir figure ci-après) fait des progrès incroyables. Au départ, ce service était offert par des compagnies ferroviaires afin de reprendre un peu du terrain perdu auprès des camionneurs. Aujourd'hui, avec un service porte-à-porte rapide, un réseau bien établi et des économies plus que respectables, le Route/Rail bouleverse l'industrie du transport en Amérique du Nord.



Source: adapté de Coyle, J.J., E.J. Bardi and R.A. Novack (1994) *transportation*, quatrième édition, St. Paul/Minneapolis: West Publishing Company, p. 262. Tiré du cours « Le transport intermodal » du Dr. Jean-Paul Rodrigue et Dr. Claude Comtois :

<http://www.geog.umontreal.ca/Geotrans/fr/ch3fr/conc3fr/pbdblstkfr.html>

4) GRILLE DE COMPARAISON ENTRE LES MODES DE TRANSPORT

	Maritime	Ferroviaire	Routier	Aérien
Distance optimale	Toute distance internationale.	Plus efficace sur les longues distances	Efficient sur de courtes et moyennes distances	Toute distance
Manutention du vrac	Excellente	Bonne	Peu transporter de petites charges	Peu adapté
Forces	Vrac	Flexibilité intermodale	Service porte-à-porte. « Piggyback »	Très rapide. Parfait pour urgences
Faiblesses	Moins compétitifs pour petits envois	Très lent. Dommages possibles si hors container	Volume restreint et coûteux	Très coûteux, espace/dimensions restreint.

5) L'ENTREPOSAGE ET LA MANUTENTION

L'entreposage constitue une des composantes les plus importantes de la filière transport, puisqu'il contribue fortement aux coûts. Ces derniers comprennent notamment le loyer d'entreposage et les intérêts encourus pour le maintien d'une marchandise en attente de livraison. Dans le calcul des coûts, il faudra donc tenir compte aussi de cette partie de la logistique de transport de marchandises.

Les entrepôts se retrouvent au départ comme à l'arrivée de la marchandise. Ils se situent sur les quais d'embarquement des ports marins ou fluviaux et des gares ferroviaires ou routières.

Note : Les Japonais, très sensibles sur la question de l'entreposage, ont développé le concept "Just In Time", qui est aujourd'hui une pratique courante à travers le monde.

6) L'EMBALLAGE, LE MARQUAGE ET L'ÉTIQUETAGE

6.1) L'emballage

Définition : emballage

Objet destiné à envelopper ou à contenir, temporairement, un produit ou un ensemble de produits pendant leur manutention, leur transport, leur stockage ou leur présentation, en vue de les protéger ou de faciliter ces opérations. Dans un sens plus général, ce mot désigne également les moyens et les méthodes employés pour réaliser ces opérations.

Source : IFEC Institut Français de l'Emballage et du Conditionnement

Les marchandises envoyées à l'étranger nécessitent presque toujours un emballage plus robuste que celui utilisé dans le transport local en raison des risques de bris dans les manutentions plus nombreuses. La majorité des dommages faits à la marchandise en cours de transport, ainsi qu'une bonne partie des vols, sont imputables à des emballages déficients. On peut attribuer en moyenne jusqu'à 5% du prix de la marchandise à l'emballage.

Les compagnies d'assurances sont très sévères sur la question de l'emballage et rejettent les réclamations qui font ressortir un quelconque défaut à ce niveau.

Le choix de l'emballage doit tenir compte de deux facteurs principaux: **la sécurité** (contre le vol, les dommages et la détérioration) et **l'économie** (coût, poids et volume). Il faut évaluer ces facteurs selon la nature du produit et les modes de transport choisis.

Rappelons que l'emballage se définit par rapport à la nature du produit à expédier, tout autant que par rapport au mode de transport utilisé et aux pratiques de manutention dans le pays de destination.

6.2) Le marquage et l'étiquetage

Définition : Marquage

Opération consistant à apposer sur un article, directement ou par le truchement d'une étiquette, des indications sur ses caractéristiques : taille, poids, qualité, mode d'emploi, provenance, prix, date de péremption, numéro de code, etc. et toutes indications publicitaires lorsqu'elles sont uniformes. Le marquage est effectué par le fabricant dès l'origine du produit.

Définition : Étiquetage

Opération consistant à apposer sur l'emballage ou à fixer à l'article destiné à la vente une étiquette de quelque nature qu'elle soit (papier, carton, métal, etc.) et par quelque procédé que ce soit (collage, agrafage, par fil, etc.).

Source : Office québécois de la langue française, le grand dictionnaire terminologique

Le marquage et l'étiquetage doivent fournir les informations nécessaires au bon cheminement de la marchandise, ainsi que d'autres informations que le pays récipiendaire peut exiger. L'utilisation de symboles de précautions normalisés rencontre toutes ces conditions et est maintenant répandue à travers le monde.

Exemples de symboles de précautions normalisés :



Source : Guide des exportateurs, emballage à l'exportation, 2^e édition, <http://www.infoexport.gc.ca/shipping/ExportPackagingf.pdf;jsessionid=MVYZLH1BFDN1UCTHNCACFEQ>)

Plusieurs inscriptions doivent figurer sur l'emballage extérieur des marchandises destinées à l'exportation :

- Nom du pays d'origine ;
- Nom et adresse du consignataire ;
- Indications sur le produit (poids, volume, mode de transport, port d'embarquement, etc.) ;
- Renseignements commerciaux (no. du contrat et de la caisse) ;
- Directives de manutention (ex : manipuler avec soin, fragile) ;
- Mise en garde si nécessaire (ex : inflammable).

Le marquage des emballages doit être très visible, indélébile, conforme aux exigences et traduit dans la langue de l'importateur. On utilise couramment des symboles pour faciliter la compréhension.

7) LA DOCUMENTATION

La documentation permet de suivre la trace de l'acheminement de la marchandise. Voici quelques-uns des documents de base que l'on rencontre le plus souvent dans la logistique de transport :

- **Le connaissement**

Document par lequel le transporteur reconnaît avoir pris livraison de la marchandise et l'avoir installé à bord (avion, bateau, train, camion). Par ce document, le transporteur s'engage à faire parvenir la marchandise à destination. Le connaissement maritime est de plus un document dont sa possession peut signifier la propriété de la marchandise.

- **La facture commerciale**

C'est un document préparé par l'exportateur ou le transitaire et requis par l'acheteur étranger pour prouver son droit de propriété et régler les sommes qu'il doit à l'exportateur. Elle doit le plus souvent être rédigé dans la langue officielle du pays de destination et doit mentionner tous les éléments qui permettront au transitaire d'établir la déclaration en douane et permettra aux services douaniers de contrôler la dénomination et la localisation des parties, l'origine des marchandises, les conditions de transport et de livraison, l'espèce tarifaire, la quantité, le poids brut et net, le prix avec le détail de ses composantes, etc.).

- **La liste de colisage**

Document indiquant le nombre, la nature et les marques distinctives des divers colis d'un lot faisant l'objet d'un même chargement.

- **Le certificat d'origine**

Document attestant l'origine de la marchandise, ce document doit être certifié par une autorité reconnue dans le pays d'exportation (Chambre de commerce, association professionnelle, douane....etc.).

Note : Pour prétendre au bénéfice du régime préférentiel, un produit doit être originaire d'un pays d'exportation. Par exemple, un produit est réputé originaire de l'Algérie lorsqu'il est entièrement produit ou fabriqué en Algérie ou bien s'il a reçu une transformation ou bien une ouvraison suffisante. Les critères d'origine sont définis en détail par les accords et conventions bilatéraux ou multilatéraux. Dans le cas de l'accord entre l'Algérie et l'UE, les importations ou les exportations doivent être sous couvert des formulaires " EUR 2 " pour les expéditions par voie postale ou " EUR 1 " pour les autres modes d'expédition.

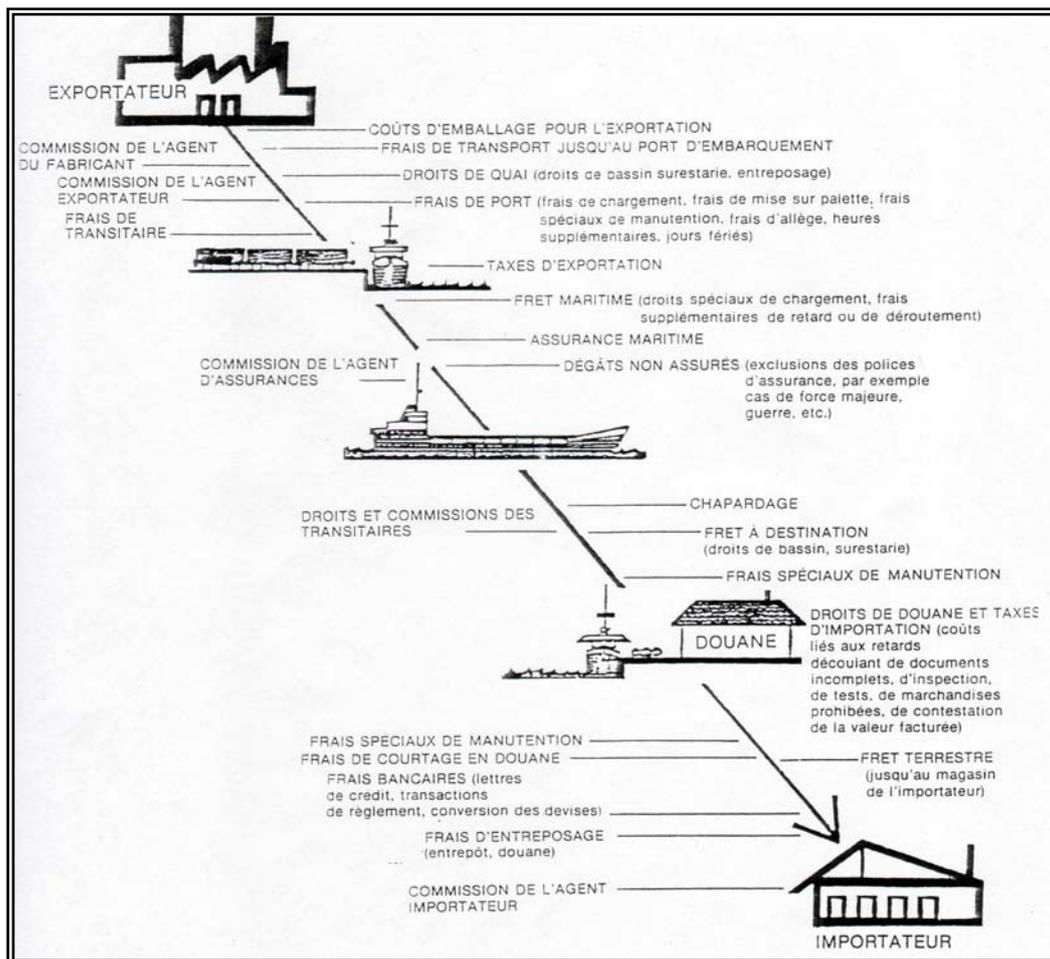
Il est fort important de faire la distinction entre l'origine et la provenance. Cette dernière ne confère pas le bénéfice du régime préférentiel.

- **Le certificat d'assurance**

Document attestant qu'une assurance cargo a été placée sur la marchandise.

8) CALCUL DES COÛTS

Pour illustrer les différents coûts reliés au transport global, nous prenons le cas d'une marchandise acheminée par bateau à partir de l'Algérie jusqu'à un importateur résidant outre mer. Le schéma indicatif suivant démontre les coûts engendrés à partir de chez l'exportateur jusqu'à chez l'importateur :



Source : A Guide to Canadian importers, Association des importateurs canadiens

Lorsqu'il calcule ses coûts de transport, l'exportateur doit considérer plusieurs facteurs. A priori, il devrait toujours vérifier avec quelques fournisseurs de transport, afin d'être en mesure de faire de bonnes comparaisons.

Les éléments suivants devraient toujours être vérifiés par l'exportateur pour qu'il contrôle bien ses coûts de transport :

- La fréquence des départs ;
- Les délais de transit ;
- Les transbordements ;
- Les coûts de chargement et de déchargement ;
- Les frais portuaires (locaux et outremer) ;
- Les surcharges (carburant ou devise) ;
- Les manutentions ;
- Les risques d'annulation ;
- La disponibilité des équipements ;
- La disponibilité des espaces ;
- Les frais de cueillette et de livraison ;
- Les risques de dommages ;
- Les points de transfert

9) LES PRINCIPAUX INTERVENANTS DANS LA LOGISTIQUE DU TRANSPORT

Courtier en douane

Son domaine d'expertise est la réglementation douanière. Il offre notamment les services suivants:

1. Assurer la liaison avec les services frontaliers, obtenir, préparer et présenter les documents nécessaires ;
2. Fournir des conseils sur le transport ;
3. Surveiller le statut des cargaisons ;
4. Se tenir au cours des derniers développements et règlements et indiquer à l'importateur leurs répercussions sur les marchandises importées ;
5. Obtenir le dédouanement des marchandises ;
6. Effectuer les paiements nécessaires pour prendre possession de la cargaison ;
7. Tenir des registres ;
8. Répondre à toute question des douanes après le versement du paiement.

L'expertise du courtier en douane en matière de transport transfrontalier des marchandises peut éviter des erreurs et permettre ainsi à l'importateur d'économiser temps et argent. En général, plus la cargaison est complexe, plus il est avantageux de retenir les services d'un courtier en douane.

Courtier en transport

Cet intermédiaire a comme principale fonction de prendre livraison des marchandises de l'expéditeur et de trouver le transporteur routier approprié pour les acheminer à destination. Les transporteurs routiers font généralement appel aux services des courtiers afin de rentabiliser les mouvements allégés de leurs camions. Un bon courtier en transport

devrait posséder une liste extensive de contacts afin d'offrir à l'exportateur un service rapide à des coûts raisonnables.

La fonction de courtier en transport routier est réglementée dans certains pays (États-Unis). L'exportateur a donc intérêt à s'informer de la compétence des courtiers à qui il songe confier ses marchandises.

Entre autres fonctions, il peut effectuer :

- **Les réservations** (via les lignes maritimes offrant un transit rapide au meilleur prix) ;
- **Le positionnement, le chargement et la livraison** ;
- **L'inspection et l'émission de certificats phytosanitaires et sanitaires** (si requis).

Définition : Certificat phytosanitaire

Ce certificat est délivré par un service officiel de l'agriculture qui atteste que les végétaux ou produits végétaux sont dépourvus de parasites ou de substances toxiques.

Définition : Certificat sanitaire

Ce certificat est délivré par l'inspection sanitaire vétérinaire. L'inspection est effectuée par les inspecteurs vétérinaires responsables du ou des postes frontaliers ouverts à l'importation des animaux vivants, des denrées et des produits animaux. Les animaux sont soumis au régime de la quarantaine.

Source: http://www.mce.gov.ma/Guide/doc_guide/PROCEDURES_Imp.pdf

- **La gestion de la documentation** (déclaration d'exportation, connaissance maritime, certificat d'origine (si requis), assurance cargo, certification) ;
- **La collection bancaire** (tous les documents requis sont présentés à la banque du client outre-mer et l'exportateur est avisé du dépôt des fonds à son compte) ;
- **Lettres de crédits** (préparation et traitement de tous les documents requis et les présentations aux Consulats/Sociétés de Commerce International (SCI), si requis et enfin, au centre bancaire international attitré).

Le transitaire

Il est le spécialiste du transport international. Il agit à titre de mandataire de l'entreprise exportatrice ou importatrice auprès des transporteurs et des autres sous-contractants. Comme intermédiaire du commerce international, il doit généralement assumer les responsabilités logistiques, réglementaires et/ou financières des différents mouvements.

Par son réseau mondial de correspondants ou par ses bureaux à l'étranger, le transitaire est en mesure d'assister toute entreprise pour toutes ses transactions à travers le monde.

Parmi les services qu'il offre, il :

- Fait office de consultant en transport ;
- Veille à la planification des modes de transport ;
- Prépare la documentation internationale ;
- Contribue à l'emballage et au marquage en conseillant son client sur les méthodes d'emballage et de marquage les plus économiques et les plus adaptées au mode de transport retenu. Certains transitaires peuvent même s'en charger directement ;
- Suggère la couverture d'assurance requise ;
- Transige les formalités douanières ;
- Fait le suivi des envois.

Le transitaire est l'intermédiaire le plus apte à offrir une **Logistique Intégrée**. Grâce à son réseau, il est en mesure de contrôler l'ensemble des opérations de logistique, soit:

- Le suivi des bons de commande via Internet ;
- La prise en charge des marchandises ;
- La cueillette des marchandises ;
- L'entreposage de départ ;
- Le codage à barre ;
- La consolidation de fournisseurs ;
- La dé-consolidation des livraisons ;
- La consolidation des transports ;
- Le marquage ;
- L'emballage et le ré-emballage ;
- Le choix des transporteurs ;
- La dé-consolidation à la livraison ;
- L'entreposage ;
- La distribution ;
- Le suivi des inventaires ;
- La délégation d'employé(s) interne ;
- Etc.

CONCLUSION: RESUME

Nous avons vu dans ce chapitre l'importance d'une bonne stratégie de transport comme élément de base du succès à l'exportation en offrant un avantage concurrentiel sur des compétiteurs qui n'en tiennent pas compte auprès des acheteurs. Cette approche pouvant même parfois être un argument de poids dans une négociation de vente avec l'étranger.

De plus, et avant de choisir le mode de transport, il faut franchir quatre étapes préliminaires :

- Connaître ses propres besoins ;
- Connaître les besoins et les capacités du client ;
- Évaluer les différents transporteurs ;
- Obtenir le meilleur prix.

Nous avons également passé en revue les différents moyens de transport disponibles :

- Le transport maritime qui est le moyen le plus fréquemment utilisé pour les exportations internationales ;
- Le transport routier dont le principal avantage est sa souplesse compte tenu de l'étendue du réseau routier européen (ou nord américain). De plus, le transport routier est approprié pour le groupement des commandes. Les principaux inconvénients sont ses coûts élevés dès que les distances augmentent ainsi que les limites imposées quant à la charge utile et aux dimensions de la cargaison ;
- Le transport ferroviaire : indiqué pour expédier un volume important de marchandise. Sur terre ferme le rail constitue probablement le meilleur moyen d'acheminement des grandes quantités de marchandises. Le transport ferroviaire offre des coûts moindres que les autres modes de transport. Par contre, l'inconvénient majeur du transport ferroviaire est sa lenteur ;
- Le transport aérien, certainement le plus rapide et le plus sécuritaire. Cette rapidité de service en fait toutefois un moyen coûteux.

Par la suite, nous avons expliqué le transport intermodal ou combiné qui est un transport de marchandises de bout en bout dans un même conteneur et utilisant successivement plusieurs modes de transport.

Nous avons par ailleurs analysé l'entreposage (une des composantes les plus importantes de la filière transport vu sa contribution aux coûts), l'emballage, le marquage et l'étiquetage.

Par ailleurs, nous avons présentés les principaux éléments relatifs à la documentation qui permet de retracer l'acheminement de la

marchandise comme **le connaissement, la facture commerciale, la liste de colisage, le certificat d'origine, etc.**

Enfin, nous avons passé en revue les principaux facteurs générateurs de coûts ainsi que les principaux intervenants dans la logistique de transport.

QUESTIONS & REPONSES: CHAPITRE 5

1. Quels sont les critères de base qui ont un impact sur le choix du meilleur mode de transport et sur son coût ?

1. La distance entre l'acheteur et l'exportateur ;
2. La nature du produit ;
3. Le délai de livraison à respecter ;
4. Les exigences au niveau de l'emballage ;
5. Les risques de dommage et de vols.

2. Quelle est la dimension de référence du conteneur ?

- Il existe diverses dimensions de conteneur mais la dimension de référence est l'unité Équivalent vingt pieds (EVP, environ 6 mètres).

3. Quel impact a eu l'utilisation du conteneur dans la logistique du transport?

Une diminution des frais de transport. Le conteneur maritime est également l'outil qui a le plus contribué au développement de l'intermodalité. Aujourd'hui la grande majorité des produits manufacturés transportés par mer le sont par conteneurs. L'importance est tel que certaines grandes sociétés maritimes ont acheté des réseaux ferroviaires afin de s'assurer un accès au monde intermodal.

4. Si vous devez expédier des billes d'acier en vrac en Chine, quel moyen de transport choisirez-vous et pourquoi ?

Transport maritime. Il est parfait pour le vrac en longue distance et moins dispendieux que les autres moyens de transport dans ce cas.

5. Pourquoi le transport routier est-il aussi populaire entre pays européens ?

En raison de sa souplesse. L'étendue du réseau routier européen favorise son utilisation et rend très accessible ce mode de transport partout sur le continent. Le camion offre un service « porte à porte ». Un autre avantage est la facilité du groupement des commandes. Son excellent rapport coût /délai de livraison, pour des volumes allant jusqu'à 70 tonnes et pour des distances allant jusqu'à 1600 km est aussi un élément important.

6. Quels sont les avantages et inconvénients de chaque mode de transport ?

	Maritime	Ferroviaire	Routier	Aérien
Forces	Vrac	Flexibilité intermodale	Service porte-à-porte. «Piggyback»	Très rapide. Parfait pour urgences
Faiblesses	Moins compétitifs pour petits envois	Très lent. Dommages possibles si hors container	Volume restreint et coûteux	Très coûteux, espace/dimensions restreint.

7. Quelles sont les inscriptions qui doivent figurer sur l'emballage extérieur des marchandises destinées à l'exportation ?

- Nom du pays d'origine ;
- Nom et adresse du consignataire ;
- Indications sur le produit (poids, volume, mode de transport, port d'embarquement, etc.) ;
- Renseignements commerciaux (no. du contrat et de la caisse) ;
- Directives de manutention ;
- Mise en garde si nécessaire (ex : inflammable) ;

8. Entre le connaissement et la facture commerciale, quel document donne à l'importateur le droit de propriété sur la marchandise ?

- **La facture commerciale.** C'est un document préparé par l'exportateur ou le transitaire et requis par l'acheteur étranger pour prouver son droit de propriété et régler les sommes qu'il doit à l'exportateur.

9. Si vous désiriez connaître les procédures de dédouanement, ainsi que les taux de dédouanement applicable à un produit de nature complexe que vous achetez du Japon, vous adresseriez vous de préférence à un courtier en douane ou à un courtier en transport ?

- Bien qu'un courtier en transport puisse connaître certains aspects des règles de dédouanement grâce à son expérience, mais un courtier en douane est le spécialiste en la matière.

10. Quelle distinction important doit-on faire entre les services du transitaire et les autres intermédiaires ?

Le transitaire est l'intermédiaire le plus apte à offrir un service global à l'exportateur par une **Logistique Intégrée**. Grâce à son réseau, il est en mesure de contrôler l'ensemble des opérations de logistique.

CHAPITRE 6 : CALCUL DU PRIX À L'EXPORTATION



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de ce chapitre portant sur le calcul du prix à l'exportation, le participant sera en mesure :

- De comprendre les différences entre les trois principales stratégies de prix et leurs conditions d'application ;
- De réaliser le lien qui existe entre les coûts de production et le prix à l'exportation ;
- De saisir les étapes de la fixation du prix à l'exportation ainsi que les différences entre frais fixes et variables ;
- De faire la différence entre les quatre méthodes de calcul de prix export ;
- De comprendre les frais qui sont récupérables dans le prix export, ainsi que les autres aspects, comme les délais de livraison, le crédit et les Incoterms venant supporter ce prix.

INTRODUCTION

Une entreprise exportatrice ne doit jamais oublier ses objectifs de développement lorsque vient le temps d'établir ses prix. Les prix sont établis différemment selon les objectifs. Par exemple un exportateur qui veut s'établir sur un marché très concurrentiel serait peut-être dans une situation où il devrait sacrifier une partie de ses profits afin d'obtenir rapidement une bonne part de marché.

Outre les objectifs de croissance, les prix sont influencés par de nombreux éléments du marché, notamment :

- les coûts (fabrication, transport, administratifs, etc.) ;
- la marge bénéficiaire recherchée ;
- la concurrence sur le marché ;
- la capacité de payer du segment de marché visé ;
- la structure du réseau de distribution ;
- les lois et la réglementation en place ;
- etc.

Un exportateur qui n'a pas de plan déterminé pour aborder un marché pourrait être tenté de suivre le prix général en vigueur, cependant il risque de ne pas couvrir ses coûts, ou encore la demande pourrait ne pas réagir favorablement, si son prix est perçu comme étant trop élevé par rapport à la qualité du produit. Un prix optimum tenant compte du potentiel du marché et des concurrents internationaux devrait être fixé par l'exportateur.

Une fois son produit bien positionné sur le marché cible, l'exportateur peut alors réviser graduellement à la hausse son prix de vente, s'il découvre par exemple, que son rapport qualité/prix est proportionnellement plus élevé que celui de la concurrence.

Il est difficile et coûteux d'obtenir des informations sur les prix des concurrents dans un marché étranger. Il est donc indispensable que l'exportateur effectue régulièrement des visites à l'étranger, surtout à l'occasion de foires et de salons, pour obtenir des informations plus précises sur les prix de ses concurrents et sur la méthode de fixation des prix pour des produits équivalents.

1) LES STRATÉGIES DE PRIX

1.1) Stratégie de pénétration (prix d'attaque)

L'exportateur qui opte pour cette stratégie, vend son produit à un prix plus bas (mais non inférieur à son prix de revient) pour s'emparer rapidement d'une bonne part du marché cible.

Définition : prix de revient

Ensemble des coûts relatifs à un produit (ou à un service) pour le concevoir, le fabriquer et le commercialiser, en vue de le mettre à la disposition de l'acheteur final.

Cette stratégie repose sur le fait que plus un marché est grand, plus les économies d'échelles devraient contribuer au profit. Une fois son objectif atteint en terme de part de marché, l'exportateur peut alors songer à augmenter progressivement son prix.

1.2) Stratégie d'écrémage

L'exportateur peut opter pour une stratégie qui consiste à offrir des prix élevés pour bénéficier de la meilleure marge de profit, tant que la concurrence est absente du marché.

Cette stratégie ne fonctionne qu'en situation de monopole, sinon la clientèle sera encline à acheter chez la concurrence. Le désavantage des prix élevés est que la compétition s'intéressera rapidement à un marché lucratif. Comme le temps joue contre cette stratégie, la marge bénéficiaire ne peut être maximisée que durant un laps de temps défini. L'exportateur doit donc être à l'affût des mouvements de la compétition sur son marché en phase d'écrémage.

Les produits technologiques, comme le matériel informatique et électronique, les caméras numériques, les téléphones cellulaires, etc., suivent tous la même stratégie d'écrémage. Au lancement d'un nouveau produit le prix est élevé et au fur et à mesure que les concurrents lancent des produits similaires avec des caractéristiques additionnelles, le prix diminue. Maintenant, les compagnies en téléphonie cellulaire donnent parfois des appareils cellulaires bien souvent lorsqu'ils vendent un forfait payant (Amérique du nord et Europe et Afrique du Nord).

1.3) Stratégie de prix fixes

L'exportateur peut également offrir ses produits au même prix (sans tenir compte des frais d'expédition) à tous ses clients. Cette stratégie est plus simple à administrer, mais un manque de souplesse dans son application risque de faire en sorte que les concurrents pourraient être tentés d'opter pour une stratégie de pénétration et rafler la clientèle de notre exportateur.

1.4) Stratégie de prix variables (ou flexibles)

L'exportateur peut offrir des prix différents à différentes clientèles. Bien que par rapport à une stratégie de prix fixes, le rendement sur

l'investissement à l'exportation soit plus intéressant, le danger est que certains clients puissent découvrir qu'ils ont payé des prix plus élevés.

Les entreprises qui transigent avec des distributeurs ont souvent recours à cette stratégie. Elles doivent s'assurer que leurs prix sont basés sur une grille d'escompte au volume d'achat qui est standard, afin d'éviter des situations embarrassantes.

2) LES CONDITIONS DÉTERMINANT LE CHOIX DE LA BONNE STRATÉGIE À L'EXPORTATION

Pour choisir la bonne stratégie, l'exportateur doit connaître notamment, sa structure de coût interne, son marché domestique (ou national) et sa capacité de production.

Définition : marché domestique

Marché existant dans les limites des frontières politiques, géographiques et douanières d'un pays.

Source : Office québécois de la langue française

2.1) Des frais fixes couverts par la demande domestique

S'ils devaient être supportés au prorata de la production, les unités à destination étrangères auraient un coût élevé, gonflant ainsi le prix à l'exportation. Ceci se traduirait par la perte d'un avantage compétitif important.

2.2) Un marché domestique en voie de saturation

Si le marché domestique dont la demande est pleinement satisfaite n'offre plus de potentiel d'expansion, la production de l'entreprise serait éventuellement plafonnée. Le seul recours, afin de la relancer reste à ouvrir de nouveaux marchés. L'exportation prend donc ici tout son sens.

2.3) Un excédent dans la capacité de production

C'est à cette condition que l'entreprise pourra considérer ou non son lancement à l'exportation. L'entreprise qui désire se lancer à l'exportation doit faire une évaluation de ses forces et de ses faiblesses. Un diagnostic interne permettra de mettre en lumière les éléments qu'elle devra rectifier ou améliorer AVANT de se lancer. L'évaluation de la capacité excédentaire demeure un aspect prioritaire de cette évaluation.

Définition : Capacité excédentaire

Capacité de production non utilisée par l'entreprise en raison d'une baisse de popularité de ses produits ou de ses services ou de conditions économiques défavorables.

Source : Office québécois de la langue française

Par exemple, une entreprise algérienne fabrique 1000 pneumatiques neufs en caoutchouc par mois pour le marché local. Elle a une capacité maximale mensuelle de 1500 et elle décroche un nouveau contrat avec la Tunisie pour 3000 pneumatiques additionnelles par mois. Elle fera face alors à un problème de taille. Si elle refuse le contrat, elle sera jugée comme non sérieuse et il lui sera d'autant plus difficile de vendre sur ce marché à l'avenir. Si elle accepte le marché mais qu'elle ne peut pas répondre à temps aux conditions du contrat, elle risque de "*brûler*" son image sur le marché.

Voici quelques exemples où une entreprise pourrait compter sur un excédent de capacité de production :

- Sa chaîne de production est non utilisée en partie à cause d'une insuffisance de la demande locale ;
- Un quart de production (équipe de 8 heures) supplémentaire est disponible en basse saison ;
- Une partie de la surface de plancher de l'usine est libre et pourrait très bien accueillir une chaîne de production supplémentaire.

Note : Dans ce dernier cas, la production à l'exportation devra supporter toutes les dépenses supplémentaires afférentes (fixes + variables). Ceci implique la réalisation d'études de viabilité et d'analyse préalables. On ne peut donc parler ici de capacité excédentaire immédiate, mais plutôt de capacité excédentaire potentielle. Le délai de mise en production serait ici très long. Dans l'intérim, l'entreprise qui compte sur cet espace, aurait avantage à considérer le recours à la sous-traitance externe pour faire produire en tierce partie ses produits ou certaines composantes clés.

3) LES COÛTS DE PRODUCTION ET LE PRIX À L'EXPORTATION

Définition : coût de production

Ensemble des frais directs et indirects qui concerne le processus de production, depuis l'achat de matières jusqu'au stade qui précède immédiatement celui de la vente.

Source : Office québécois de la langue française – Le grand dictionnaire terminologique

Ces frais se décomposent en deux types:

Les frais variables

Ce sont les frais qui interviennent dans la fabrication de chaque unité produite et qui varient en proportion des ventes. Les frais de vente et de production font notamment partis des frais variables.

Par exemple, si on prévoit une augmentation de 10% des ventes durant la prochaine année, le département de production devra normalement allouer 10% de plus de main d'œuvre et prévoir acheter 10% de plus en matières premières.

Les frais fixes

Ces frais ne varient pas selon le volume de vente. Les frais financiers et administratifs font notamment partis de ce groupe. Le tableau ci-après donne des exemples de chaque groupe de frais :

FRAIS VARIABLES	FRAIS FIXES
Matières premières	loyer
Main d'œuvre de fabrication	Électricité
Supervision	Assurances
Commissions des représentants	Salaires de la Direction
Emballage	Salaires du personnel
Dépréciation des équipements	Taxes municipales
Douane sur les matières premières importées	Dépréciation des bâtiments
Transport	Intérêts sur hypothèque
Rabais sur volume d'achat	

4) L'ÉTABLISSEMENT DES PRIX À L'EXPORTATION

Un des premiers pas dans la conquête des marchés d'exportation est l'établissement d'un prix à l'exportation qui tient compte de la réalité du fabricant et de l'exportateur. Trop souvent, le prix des marchandises destinées à l'exportation est établi sur la seule base du prix intérieur plus le transport et l'assurance. Les prix ainsi obtenus sont souvent trop élevés ou trop bas. Il ne faut pas oublier non plus que les acheteurs étrangers peuvent avoir sous la main, à des fins de comparaison, les prix des autres fournisseurs et qu'ils sont toujours à l'affût du meilleur rapport qualité/prix.

4.1) Les étapes de la fixation des prix

Voici les étapes dans la procédure de fixation des prix à l'exportation :

1. Obtenir le coût de production et le prix de revient du produit ;
2. Déterminer les coûts de commercialisation à l'exportation (publicité, visites, transports et séjours, matériel promotionnel, kiosque, modification de l'emballage, etc.) ;

3. Déterminer les coûts de livraison des marchandises (agents, transport, assurance, etc.) selon l'incoterm négocié (ex : EXW, CIF, FAB, etc.) ;
4. Obtenir les prix des concurrents et choisir sa stratégie de prix ;
5. Fixer la marge bénéficiaire ;
6. Fixer son prix de base en dollars américain et en euros ;
7. Fixer sa grille de prix pour le marché cible (par incréments réguliers selon les taux d'escompte accordé aux distributeurs).

Exemple de grille de prix :

C0 : Prix de base en dollar (prix de détail suggéré)	\$1.000
C1 : Prix de base moins 5% de rabais	\$ 950
C2 : Prix de base moins 10%	\$900
U0 : Prix de base en \$ US (tx. de change estimé à 1,54US)	\$ 1.540
U1 : Prix de base US moins 5%	\$ 1.463
U2 : Prix de base US moins 10%	\$ 1.384

Ainsi, selon le volume d'achat négocié avec un distributeur, un exportateur pourra lui offrir une structure de prix correspondante.

Par exemple si un distributeur belge achète 1.000.000 unités par année, il pourra peut-être obtenir un prix C2. Par contre un distributeur couvrant les États-Unis qui en achète lui aussi 1.000.000 annuellement pourrait n'avoir qu'un prix U1 en raison du potentiel du marché plus grand.

4.2) Les composants du prix export

LES FRAIS VARIABLES à l'exportation incluent:

- les frais pour adapter le produit au marché étranger (nouvel emballage, modifications pour tenir compte des normes électriques, pour le transport longue distance, marquage particulier, etc.) ;
- les frais de développement spécifiques au marché étranger (publicité, brochures dans la langue du pays, outils promotionnels, etc.) ;
- Les frais de représentation (soutien aux distributeurs, présences aux foires commerciales, frais additionnels de subsistance et de transport) ;
- les frais de transport de la marchandise jusqu'à un entrepôt, dédouanement, assurance, etc. (selon les incoterms négociés).

LES FRAIS FIXES peuvent ne pas être applicables, selon la méthode de calcul choisie, puisqu'il s'agit d'une vente à l'exportation. Le fabricant peut les répartir sur la production domestique uniquement (surtout si le marché d'exportation est récent) et réaliser un meilleur bénéfice sur les marchés étrangers.

Par exemple le salaire du directeur chargé de développer un nouveau marché étranger est considéré a priori comme un frais fixe. Une portion de son salaire devrait théoriquement être imputé comme tel dans le

calcul du prix à l'export, mais comme il s'agit d'un nouveau marché émergent et que l'impact sur la production annuelle est peu significative, le comptable de cette entreprise pourrait décider de ne pas affecter une portion fixe de ce salaire aux unités exportées, jusqu'à ce que ce marché représente arbitrairement, disons 5 ou 10% des ventes totales annuelles de l'entreprises.

LE PROFIT devrait varier en fonction de la stratégie de prix préconisée. Dans le cas où notre fabricant ferait la même marge bénéficiaire sur ses unités exportées que sur ses unités domestiques, il devrait s'assurer, dans le cas par exemple où il est payé en dollars US, que les fluctuations du taux de change américain, ne viendront pas l'affecter. Dans ce cas, il devrait se prémunir contre ces fluctuations avec l'aide de certains outils mis à sa disposition par sa banque (ce sujet sera couvert dans le chapitre portant sur le financement), plutôt que d'ajouter un « coussin » à la marge de profit en cas de remontée de la devise.

4.3) Facteurs d'influence sur le prix

Avant de s'attaquer au calcul même du prix, l'exportateur devrait songer à certains facteurs qui influencent les décisions du client notamment les droits de douane du pays destinataire, l'inflation, les conditions de paiement, les délais de livraison, etc.

Les droits de douane

Il peut arriver que l'importateur ait à payer la douane, à moins qu'il n'insiste pour qu'on lui fasse un prix « à sa porte ». Il s'agit là d'une pratique assez courante sur le marché des États-Unis (vente DDP ou *delivery and duty paid*). Notons que l'exportateur, dans ce cas, devra fournir à son client des renseignements dont il aura besoin pour dédouaner la marchandise, comme par exemple la bonne codification tarifaire selon le *Système Harmonisé* (HS) classification de ces dernières.

Définition : Système Harmonisé

Le Système Harmonisé de désignation et de codification des marchandises (SH) est une classification des marchandises structurée en fonction des matières premières et du stade de la production des biens. Cette classification est élaborée et tenue à jour par l'Organisation Mondiale des Douanes.

Cette classification est l'instrument de base pour les négociations commerciales, la collecte de statistiques sur le commerce international, le contrôle des contingents, les règles d'origine, ainsi que la recherche et l'analyse statistique. Il est au cœur du processus d'harmonisation des classifications économiques internationales mis en œuvre conjointement par la Division de statistique des Nations unies et

Eurostat. La nomenclature en Algérie est à 8 chiffres, (6 chiffres du système harmonisé, 7ème chiffre utilisé dans le cadre l'Union du Maghreb Arabe, le 8ème chiffre pour les besoins nationaux).

Source : l'Institut National des statistiques et des Études Économiques : www.insee.fr

Les conditions de paiement

Elles jouent, avec les délais de livraison, un rôle important dans la décision d'achat. Un exportateur en mesure d'offrir des conditions de paiements favorables aux acheteurs détient un avantage concurrentiel par rapport aux autres fournisseurs. Le client est d'ailleurs souvent disposé à payer une prime pour conserver sa liquidité. Notamment pour :

- Bénéficiaire de termes de crédit (ex : 30, 60 ou 90 jours) ;
- Ne pas avoir à maintenir de stocks importants si on peut lui livrer les marchandises au rythme de ses besoins (« *Just in time* »).

4.4) Méthodes de calcul des prix export

3.4.1) La méthode du coût marginal

Cette méthode de calcul de prix est particulièrement adaptée pour une stratégie de pénétration du marché visé. Elle considère l'exportation comme une activité qui s'ajoute à celle du marché intérieur du fabricant. Si l'entreprise fait des revenus suffisants sur son marché domestique pour couvrir ses frais fixes, elle peut donc produire des unités dédiées à l'exportation tout en offrant un prix très compétitif.

Les fabricants qui ne sont pas pleinement établis sur les marchés étrangers depuis plusieurs années, ne doivent pas compter sur l'exportation pour rentabiliser leur chaîne de production. La saine gestion des opérations, selon la méthode du coût marginal, veut que les frais fixes soient supportés par la production relative au marché domestique seulement. Les ventes à l'exportation ne servent qu'à augmenter la marge bénéficiaire nette générale de l'entreprise. Les profits en découlant sont considérés ici comme un surplus. L'objectif de cette formule est d'améliorer la position concurrentielle de l'entreprise exportatrice sur le marché visé en lui attribuant un avantage compétitif au niveau du prix.

NOTE : Les frais fixes de production ont intérêt à être absorbés seulement par le marché domestique, car les marchés étrangers sont inconsistants et peuvent être très longs à développer.

Selon la méthode du coût marginal, la structure de coûts d'un manufacturier qui fabrique pour son marché domestique, versus son marché d'exportation pourrait ressembler à ceci :

	Marché domestique	Marché d'exportation
Frais variables/unité	60 dinars	70 dinars
Frais fixes/unité	40 dinars	0.00 dinars
Coût de production/unité	100 dinars	70 dinars
Profit/unité	20 dinars	20 dinars
Prix-usine/unité	120 dinars	90 dinars

4.4.2 La méthode du coût national majoré

Cette méthode est considérée par plusieurs comme la plus simple d'emploi, car elle s'appuie sur le même prix de base que le marché domestique, déduction faite des frais de vente et de marketing locaux, plus les coûts de transport et de commercialisation (étude de marché, déplacements à l'étranger, etc.) directement reliés à l'exportation (voir exemple 1 à la section 4.5).

Cette méthode a l'inconvénient d'ignorer le niveau de la demande et la concurrence du marché visé.

De plus, si son estimation est fondée sur des coûts de l'année antérieure, ceci peut fausser le prix final. Elle est fréquemment utilisée par les Sociétés de Commerce International (SCI) ayant de la difficulté à connaître les prix de la concurrence.

4.4.3 La méthode du coût complet

Cette méthode tient compte des coûts de production fixes, variables et des coûts variables reliés à l'exportation. Le prix final doit être assez élevé pour couvrir l'ensemble de ces coûts. (Voir exemple 2 à la section 4.5).

Ceci suppose évidemment que la clientèle visée accepte de payer ce prix. Bien qu'il soit moins attrayant que celui établi avec les deux méthodes précédentes, il permet à l'exportateur d'aller chercher le maximum de bénéfices. Cette méthode s'applique bien dans le cas d'une stratégie d'écrémage, surtout dans le cas où le produit exporté est très distinctif et n'a pas ou très peu de concurrence (du moins pour un temps).

4.4.4) La méthode du prix du marché étranger

Un exportateur qui vend des produits peu différenciés a une marge de manœuvre réduite quant à sa politique des prix. Il n'a souvent d'autre choix que de suivre le niveau de prix fixé par la concurrence sans engager une guerre de prix. Cette méthode suppose que l'exportateur connaît son prix de revient et que le prix moyen sur le marché étranger est supérieur à ce dernier. Dans le cas contraire, il lui serait inutile d'exporter à perte.

L'exportateur doit connaître les prix de détail, les prix d'achat des distributeurs et les taux d'escomptes offerts par la concurrence, afin qu'il puisse ajuster son prix en conséquence.

4.5) Le calcul du prix export

EXEMPLE 1 : Méthode du coût national majoré, utilisée dans le calcul du prix export avec l'incoterm CAF (coût, assurance et fret) :

Expédition de mobilier à un client à Alger^a	
1. Coût unitaire	650
Prix fixe	300
Prix variable	350
2. Étiquetage (Fait au Canada)	10
3. Ajustement des droits – redressement fiscal (soustraire)	160
Remboursement de la TPS	70
Remboursement des droits de douane (Drawbacks)	10
Coûts fixes non applicables	80
4. Coûts de fabrication nets (1+2-3)	500
5. Emballage	45
6. Frais de transitaires	65
7. Coût de la publicité	50
8. Autres frais (Financement, préparation de la documentation, assurance crédit à l'exportation)	30
9. Commission des agents (10% du prix de vente à un agent algérien)	140
10. Total (4+5+6+7+8+9) ^b	830
11. Transport maritime	130
12. Assurance sur le fret	20
13. Droits et taxes	45
14. Profits (recettes d'exploitation)	375
15. Prix final (10+11+12+13+14) Prix de vente des produits livrés et droits et taxes acquittés	1400

Source : Adapté du *Bulletin des affaires internationales*, Ministère des Affaires internationales de l'immigration et des Communautés culturelles du Canada, décembre-janvier 1995 • PME.

Notes de légende :

a) Extrait de *La filière de l'exportation*, publication du Ministère des Affaires internationales - Canada, 1989.

b) Communément appelé « prix à l'usine »

Il est à noter que ce même exemple, s'il était basé sur la méthode du coût marginal, ne tiendrait pas compte non plus des coûts fixes attribuables à l'exportation et présenterait un prix final CAF de : 1400 - 300 (coûts fixes totaux) + 80 (coûts fixes marché domestique déjà déduits) = 1180.

EXEMPLE 2 : Méthode du coût complet, utilisée dans le calcul du prix export avec l'incoterm CAF (coût, assurance et fret) en dollars US:

Nom et adresse de l'acheteur: Hung Sue Co. Ltd., 20 Sing Street, Hong Kong			
Téléphone: 721-3301 Télex: 02-57362 Produit: Pinceaux			
Destination: Hong Kong			
1.	Prix unitaire 5 \$, quantité 1 000 – Prix total		5 000,00 \$
2.	Marge de profit en pourcentage (25 %)		1 250,00 \$
3.	Commission de l'agent à l'étranger		–
4.	Emballage		75,00 \$
5.	Identification des caisses ou des cartons		8,00 \$
6.	Cerclage, mise en ballot		16,50 \$
7.	Étiquetage spécial, contenants, etc.		6,60 \$
8.	Prix FOB (Franco à bord) USINE :	Total	6 356,10 \$ CAN
9.	Frais de transport intérieur		
	Factage local		–
	Transport jusqu'au port de mer : ferroviaire		71,60 \$
	Frais de déchargement		15,00 \$
	Frais de terminus		15,75 \$
	Entreposage frigorifique, etc.		–
	Droits de quaiage		9,00 \$
	Frais divers		15,00 \$
10.	PRIX FAS (Franco le long du navire) :	Total	6 482,45 \$ CAN
11.	Transport maritime et frais connexes		
	Chargement du navire		17,50 \$
	Supplément pour surcharge		–
	Documents consulaires		10,00 \$
	Autres frais de documents		23,00 \$
	Fret au long cours		250,00 \$
	Autres frais		–
12.	PRIX CF (coût-fret) :	Total	6 782,95 \$ CAN
13.	Assurance maritime		
	Valeur de l'expédition 6 782,95 \$		
	Plus 10 % de la valeur : 678 \$; valeur assurée 7 460,95 \$		
	Primes d'assurance <i>tous risques</i>		80,00 \$
	Assurance-crédit à l'exportation		75,00 \$
14.	Frais de financement pour les ventes à crédit (60 jours à 14 %)		182,94 \$
15.	PRIX CAF (coût, assurance et fret) :	Total	7 120,89 \$ CAN
16.	PRIX CAF en dollars U.S. au taux de 1,20	Total	5 950,21 \$ US

Source : Guide de l'exportateur du Ministère des Affaires étrangères et du Commerce International – Canada.

5) LES ÉLÉMENTS RÉCUPÉRABLES DANS LE PRIX EXPORT

5.1) Les drawbacks (remises) au manufacturier

Définition : Le régime de drawback

Il permet, en suite de l'exportation ou en suite de cession sous le régime de l'admission temporaire pour perfectionnement actif, de certaines marchandises, le remboursement d'après un taux moyen, du droit d'importation, et éventuellement, des taxes intérieures de consommation qui ont frappé, soit ces marchandises, soit les produits contenus dans les marchandises exportées ou consommées au cours de leur production. Les marchandises pouvant bénéficier de ce régime sont :

- Les marchandises étrangères importées, ayant acquittées les droits et taxes d'importation;
- Les combustibles solides et gazeux, le fuel et l'électricité consommés au cours de la fabrication de certains produits industriels.

Source : article 159-1° du code des douanes.

5.2 Note sur les taxes de vente sur des fournitures détaxées

En général, la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) sur les produits et services est récupérable sur les produits et services taxables vendus par les entreprises en Algérie.

Le taux de la TVA sur les produits et services varie de 0 %, 7 %, 14 % et 17 % et ce, dépendamment des secteurs d'activités et de la nature des produits (certains produits agricoles bénéficient de l'exonération de la TVA à l'importation).

Cependant, dans le cas de biens exportés, ces derniers sont considérés par l'état comme des fournitures détaxées, ce qui signifie que l'exportateur n'a pas à percevoir de TVA sur les ventes faites à l'extérieur de l'Algérie et qu'il n'a pas à récupérer de crédits relatifs à ces taxes non perçues.

Note : Il est très important de faire la distinction entre la TVA perçue à l'importation et la TVA perçue localement.

Définition : fourniture détaxée (exonérée)

Les fournitures détaxées sont les fournitures auxquelles un taux de taxe de 0 % s'applique.

Pour s'informer sur les différents taux de TVA appliqués sur les produits et fourniture, visitez le site de la Direction Générale des Impôts (DGI) <http://www.impots-dz.org/> à la rubrique « système fiscal algérien »

6) LES AUTRES ASPECTS VENANT APPUYER LE PRIX À L'EXPORTATION

Quand un nouveau produit fait son entrée sur un marché hautement concurrentiel, les autres variables du marketing – mix, soit le produit, la distribution et la promotion qui vont s'unir pour appuyer la stratégie

de prix et permettre de générer d'autres avantages concurrentiels. Une stratégie de marketing basée uniquement sur le prix ne suffira pas à assurer l'emprise de l'exportateur sur ce marché. L'union des « **4P**, appelé aussi Marketing Mix) » (produit, prix, promotion et place) doit faire un tout harmonieux.

S'il n'est pas possible de fixer un prix compétitif, l'accent doit être mis sur les aspects non monétaires du produit: marque, emballage, sécurité des approvisionnements, rapidité des livraisons, service après vente, garantie du fabricant, etc.

6.1) Le « Just in time »

Dans le secteur industriel, la livraison à temps est primordiale. Malheureusement beaucoup de fournisseurs ont de la difficulté à harmoniser leur propre cédule de production avec celle des grands donneurs d'ordres. Bien que la difficulté s'accroît avec la distance et avec le nombre d'intermédiaires, un exportateur qui réussit à livrer ses marchandises à temps, comparativement à une compétition déficiente à ce niveau, bénéficie d'un autre avantage compétitif de taille. Afin de sécuriser ses approvisionnements, le client industriel est souvent prêt à payer « une prime » et bénéficier d'une garantie de non-rupture de stock.

6.2) Le crédit offert

Le crédit est aussi un atout de taille dans les ventes à l'exportation. La capacité de financer un acheteur étranger joue souvent un rôle déterminant dans l'obtention d'une vente. Cependant, étant donné que les fonds de l'exportateur seront immobilisés pour une période de 30, 60, 90 jours, et même davantage, l'intérêt sur le montant immobilisé sur sa marge de crédit durant cette période doit être ajouté au prix à l'export. Tout avantage se paye.

La marge de crédit de l'exportateur doit donc être suffisante pour lui permettre de payer ses fournitures, ses employés, etc., en attendant qu'il soit remboursé par ses clients ayant bénéficiés des termes de crédit qu'il leur a accordé.

Définition : Marge de crédit

Montant du crédit accordé par un établissement prêteur qui, pendant la durée du contrat, peut être utilisé en totalité ou en partie aux dates et au choix du client, les remboursements librement effectués dans le cadre du contrat reconstituant le crédit à concurrence du capital remboursé, permettant au client de nouvelles utilisations.

Source : Office québécois de la langue française

6.3) Les termes de vente

Le prix de vente à l'exportation établi par l'exportateur variera selon l'Incoterm choisi qui définira:

- Le lieu de la livraison ;
- La prise en charge des risques et le coût de leur couverture ;
- La responsabilité des frais de transport ;
- L'incidence des droits de quai, de manutention, de droit de douane ;
- Des commissions à payer.

Bien qu'un Incoterm DDP par exemple permet à l'acheteur d'obtenir la marchandise à sa porte, un prix sur cette base sera plus élevé qu'un prix FOB ou EXW. Par contre, il se peut que l'acheteur ne veuille avoir aucun souci à se faire avec l'approvisionnement de sa marchandise et qu'il soit prêt à payer le supplément dans le prix DDP. Ceci dit, il est primordial que l'exportateur connaisse bien les besoins de son acheteur avant de proposer un terme de vente précis.

CONCLUSION – RÉSUMÉ

Dans ce chapitre portant sur le calcul du prix à l'exportation, nous avons vu que les prix sont notamment influencés par les coûts de fabrication, de transport, d'administration, par la marge bénéficiaire désirée et par la concurrence sur le marché.

Les quatre (4) principales stratégies de prix sont :

- La stratégie de pénétration, où la vente du produit se fait à bas prix pour s'emparer rapidement du marché ;
- La stratégie d'écrémage, qui consiste à offrir des prix élevés pour obtenir la meilleure marge de profit en absence de concurrence ;
- La stratégie de prix fixes, où l'exportateur offre le même prix à tous ses clients ;
- La stratégie de prix variables, où l'exportateur offre des prix différents à différentes clientèles.

Certaines conditions préalables doivent exister pour choisir la bonne stratégie de prix, notamment, des frais fixes couverts par la demande domestique, un marché domestique en voie de saturation et un excédent dans la capacité de production

Dans l'identification des coûts de production, nous avons distingué la différence entre les coûts fixes et variables, notamment que les coûts fixes, comme les frais de loyer, étaient indépendants du niveau de vente et du niveau de production.

La fixation du prix à l'exportation est une procédure comptant huit (8) étapes :

1. Obtenir le coût de production et le prix de revient du produit ;
2. Déterminer les coûts de commercialisation à l'exportation ;
3. Déterminer les coûts de livraison des marchandises selon l'Incoterm négocié ;
4. Obtenir les prix des concurrents ;
5. Choisir sa stratégie de prix ;
6. Fixer la marge bénéficiaire ;
7. Fixer le prix de base en dollars américain et en euros ;
8. Établir une grille de prix pour le marché cible.

Les méthodes de fixation de prix les plus utilisées sont :

- La méthode du coût marginal, particulièrement adaptée pour une stratégie de pénétration ;
- La méthode du coût national majoré, considérée par plusieurs comme la plus simple d'emploi ;
- La méthode du coût complet, qui tient compte des coûts de production fixes, variables et des coûts variables reliés à l'exportation ;

- La méthode du prix du marché étranger, qui permet de suivre le niveau de prix fixé par la concurrence sans engager une guerre de prix.

Les drawbacks ou remises, sont des remboursements de droits de douane sur des marchandises étrangères importées au pays et destinées à être réexportée. Ils représentent, avec les taxes de vente sur des fournitures détaxées, des éléments récupérables dans le prix export.

La capacité à livrer à temps « *Just in time* », l'offre de crédit et la négociation de termes de ventes flexibles (Incoterms), représentent des arguments de vente additionnels au prix que l'exportateur peut offrir à ses clients étrangers en vue de maintenir des avantages compétitifs.*

1. Quels sont les principaux éléments du marché qui affectent les prix à l'exportation ?

- les coûts (fabrication, transport, administratifs, etc.) ;
- la marge bénéficiaire recherchée ;
- la concurrence sur le marché ;
- la capacité de payer du segment de marché visé ;
- la structure du réseau de distribution ;
- les lois et la réglementation en place.

2. Quelle est la principale différence entre une stratégie de pénétration et une stratégie d'écramage dans l'établissement des prix à l'exportation ?

L'exportateur qui opte pour une stratégie de pénétration, vend son produit à prix plus bas (mais non inférieur à son prix de revient) pour s'emparer rapidement d'une bonne part du marché cible. Tandis qu'une stratégie d'écramage lui permet d'offrir des prix élevés pour bénéficier de la meilleure marge de profit (tant que la concurrence est absente du marché).

3. Pourquoi un excédent de capacité de production est-il si important pour un manufacturier exportateur ?

C'est à cette condition que l'entreprise pourra considérer ou non son lancement à l'exportation. L'entreprise qui désire se lancer doit faire une évaluation de ses forces et de ses faiblesses. L'évaluation de la capacité excédentaire demeure un aspect prioritaire du diagnostic pré-exportation.

4. En quoi distingue-t-on un frais fixe d'un frais variable ?

Un frais variable intervient dans la fabrication de chaque unité produite et varie en proportion des ventes. Les frais de vente et de production font notamment partis des frais variables.

Un frais fixe ne varie pas selon le volume de vente. Les frais financiers et administratifs font notamment partis de ce groupe.

5. Quelles sont les étapes dans la procédure de fixation des prix à l'exportation ?

1. Obtenir le coût de production et le prix de revient du produit ;
2. Déterminer les coûts de commercialisation à l'exportation (publicité, visites, transports et séjours, matériel promotionnel, kiosque, modification de l'emballage, etc.) ;
3. Déterminer les coûts de livraison des marchandises (agents, transport, assurance, etc.) selon l'Incoterm négocié (ex : EXW, CIF, FAB, etc.) ;
4. Obtenir les prix des concurrents ;
5. Choisir sa stratégie de prix ;

6. Fixer la marge bénéficiaire ;
7. Fixer son prix de base en dollars américain et en Euros ;
8. Fixer sa grille de prix pour le marché cible (par incréments réguliers selon les taux d'escompte accordé aux distributeurs).

6. En quoi la fluctuation des taux de change peut-elle avoir une incidence sur le profit d'une transaction à l'exportation ?

Si le cours du taux de change est défavorable à l'exportateur, il pourrait affecter négativement sa marge de profit, voir même transformer son profit en perte. Il doit donc se protéger en utilisant certains outils mis à sa disposition par sa banque.

7. Quel est l'objectif ultime de la méthode du coût marginal ?

Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise exportatrice sur le marché visé, en lui attribuant un avantage compétitif au niveau du prix.

8. En quoi la méthode du coût marginal et la méthode du coût complet diffèrent-elles ?

Dans le cas de la méthode du coût marginal, les frais fixes sont absorbés par les ventes domestiques, tandis que la méthode du coût complet ils sont répartis aussi dans le prix des unités exportées.

9. Pourquoi les « drawbacks » sont-ils importants pour le manufacturier exportateur ?

Parce qu'ils lui permettent de récupérer le montant de TVA payée sur les marchandises importées qui entrent dans la fabrication des produits finis vendus à l'étranger.

10. Pourquoi le « *Just in time* » est-il si important pour un fabricant industriel ?

Parce qu'il lui permet de bénéficier d'un approvisionnement régulier, tout en lui évitant de sur-stocker et de monopoliser ainsi une bonne partie de ses liquidités. Ceci est d'autant plus important dans l'industriel, car les volumes de production sont habituellement élevés.

CHAPITRE 7 : LE FINANCEMENT À COURT TERME ET LES MODES DE PAIEMENT



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de ce chapitre portant sur le financement à court terme et les modes de paiement, le participant sera en mesure :

- De distinguer les principales méthodes de paiement à l'international selon le niveau de risque pour l'exportateur, ainsi que les caractéristiques propres à chacune.
- D'être plus familier avec le crédit documentaire et d'avoir une idée de base sur les types de crédits documentaires spéciaux mis à la disposition des exportateurs.
- De comprendre le rôle des institutions financières dans l'émission des lettres de crédit.
- De comprendre l'importance de l'affacturage pour les exportateurs désirant améliorer leur liquidité.

Définition : Financement

Opération qui consiste à réunir les sommes d'argent nécessaires à la réalisation d'un projet économique.

Source : Le grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française

On désigne « l'autofinancement » de l'entreprise et le financement externe deux sources distinctes de financement. L'autofinancement réfère à la capacité de l'entreprise à générer suffisamment de liquidité pour couvrir ses obligations financières. Le financement externe provient habituellement de tierces parties comme des institutions financières, des investisseurs ou des gouvernements.

Le financement prend une importance particulière dans le commerce international parce que :

1. Le coût des ventes à l'étranger est plus élevé que sur le marché domestique ;
2. La distance représente un facteur critique additionnel dans le recouvrement des mauvais payeurs ;
3. Certains risques, comme les fluctuations des taux de change sont inhérents aux opérations à l'international.

1) LES TERMES USUELS DE FINANCEMENT

On distingue normalement les divers modes de financement par la durée de leur remboursement. Les différents termes de financement s'échelonnent généralement ainsi :

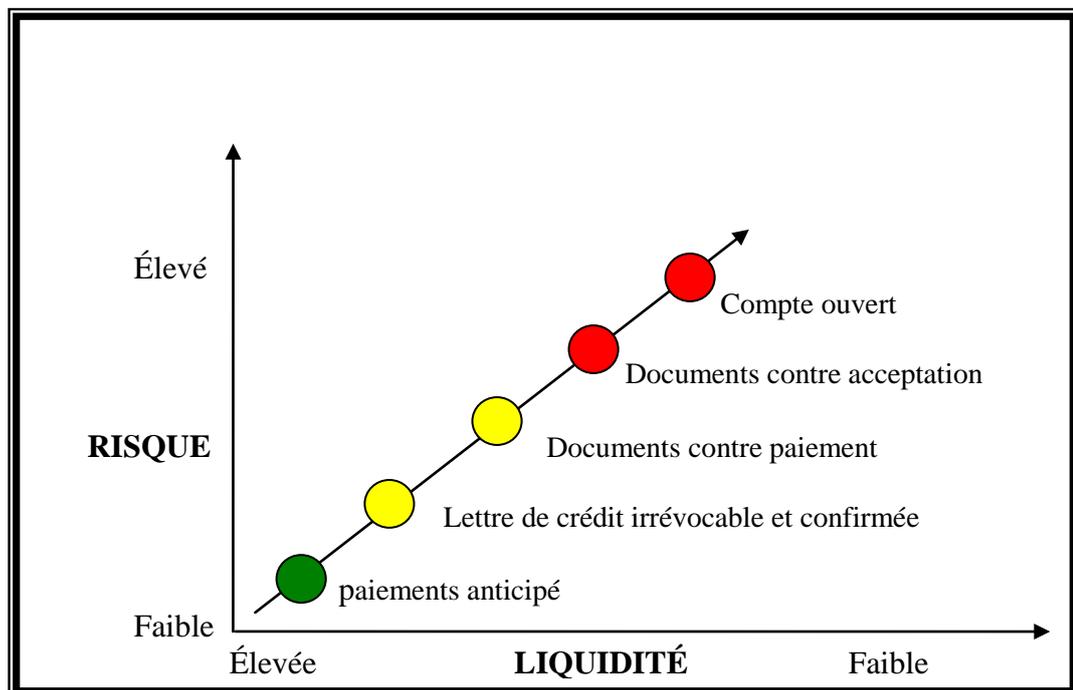
- | | |
|--|--------------------------------|
| • le court terme: de 30 et 60 jours (max. 360 jours) : | |
| | Ex : marge de crédit |
| • le moyen terme : de 1 à 5 ans | Ex : billet à terme de 24 mois |
| • le long terme: plus de 5 ans | Ex : hypothèque commerciale |

Le financement à court terme se caractérise par un apport rapide en fonds de roulement à l'entreprise. Par exemple, elle peut se faire garantir le remboursement d'un compte client étranger payable dans 30 jours par une institution financière. En cas de refus du client, cette dernière s'engage à rembourser l'entreprise, moyennant une commission. Il existe divers organismes sur le marché qui offrent d'assurer les créances étrangères comme la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX), ou des assureurs privés.

Traditionnellement, le financement à court terme, notamment la marge de crédit (ou le crédit rotatif) est offert par une institution financière qui prend normalement en garantie, les bons comptes clients et leurs octroient une valeur d'emprunt jusqu' à 75% de leur valeur aux livres pour des périodes ne dépassant pas 90 jours. De plus, les inventaires

sont également pris en garantie pour 50% de leur valeur aux livres. Sur le plan international, les mêmes critères de financement sont applicables et peuvent varier en fonction des garanties obtenues par l'entreprise pour sécuriser ses comptes clients. L'entreprise peut avoir recours à différents outils financiers fournis par les gouvernements ou les banques qui lui permettent d'assurer son financement à court, moyen et long terme.

2) LES PRINCIPALES MÉTHODES DE PAIEMENTS À L'INTERNATIONAL SELON LE NIVEAU DE RISQUE POUR L'EXPORTATEUR



Il existe en commerce international, diverses méthodes de paiements qui servent également de financement à une transaction. Par exemple, le paiement anticipé permet au vendeur exportateur d'obtenir son paiement AVANT d'envoyer la marchandise à l'acheteur, son risque est quasi inexistant. À l'autre bout de l'échelle de risque, le compte ouvert représente pour lui une vente à crédit qu'il doit supporter APRÈS avoir envoyé la marchandise à son acheteur étranger. Entre ces deux extrêmes, il y a plusieurs modes de paiements plus ou moins risqués pour l'exportateur. Nous ne couvrirons que les plus commun.

2.1) Les paiements anticipés

Aussi appelé « paiement avant livraison », cette méthode de paiement avantage l'exportateur au détriment de l'acheteur étranger car il ne supporte aucun risque de non paiement. Des avances peuvent être faites à titre de paiements progressifs car le paiement anticipé ne couvre pas toujours 100% du montant du contrat.

Si le paiement est obtenu par l'exportateur avant que les biens soient fabriqués, ces fonds peuvent servir ainsi à financer le contrat, ce qui permet à l'exportateur de diminuer son recours à sa marge de crédit et diminue ainsi ses frais d'intérêt.

Pour l'acheteur étranger, les paiements anticipés lui permettent peut-être d'éviter le risque d'une dévaluation de sa monnaie et de négocier des conditions plus favorables, mais il demeure dépendant de la bonne foi du vendeur. La marchandise peut ne pas être conforme à la commande, les délais de livraison peuvent ne pas être respectés, etc. Pour ces raisons, ce mode de paiement n'est généralement pas accepté par les acheteurs étrangers, sauf si ils sont en mauvaise position financière ou si ils ne trouvent d'autres fournisseurs. On retrouve surtout ce genre d'entente dans des transactions intra organisation, soit entre une maison mère et sa filiale, ou entre filiale d'une même organisation.

2.2) La lettre de crédit irrévocable et confirmée

Une lettre de crédit documentaire est un document créé par une banque, selon lequel cette dernière accepte de verser un montant déterminé à un bénéficiaire (le vendeur), moyennant le respect de certaines conditions.

Si la lettre de crédit est en plus **irrévocable**, il n'est plus possible d'en changer les termes sans le consentement du bénéficiaire. La **confirmation** ajoute à la lettre de crédit, une sécurité additionnelle pour le bénéficiaire, car le paiement devient garanti par sa propre banque en plus de la banque de l'acheteur étranger, si les conditions du crédit documentaire sont remplies. Ce type de lettre serait à utiliser, par exemple, si un exportateur algérien fait affaire avec un acheteur d'un pays en voie de développement et que la banque locale étrangère soit peu connue.

Exemples:

- Un crédit documentaire émis par une banque congolaise aurait intérêt à être confirmé par une banque algérienne.
- Un crédit documentaire émis par une petite banque du Yémen pourrait comporter un risque financier pour l'exportateur, si la banque en question était inconnue. Le crédit devrait aussi être confirmé.

2.3) Documents contre paiement ou encaissement documentaire à vue

Cette modalité de paiement est très courante dans le commerce international. L'exportateur conserve la propriété de la marchandise, car la banque de l'importateur ne remettra les documents permettant

de prendre possession de la marchandise à l'acheteur, qu'après paiement.

2.3.1) Le processus de la transaction

Normalement dans une transaction d'encaissement documentaire, le processus se déroule ainsi :

A) L'exportateur expédie la marchandise et reçoit les documents d'expédition du transporteur. Il transmet un jeu de documents à sa banque comprenant:

- Le connaissement ;
- La facture commerciale ;
- La Déclaration Unique de Marchandises (DUM) ;
- Le certificat d'origine ;
- La police ou les certificats d'assurances ;
- La liste de colisage, etc.

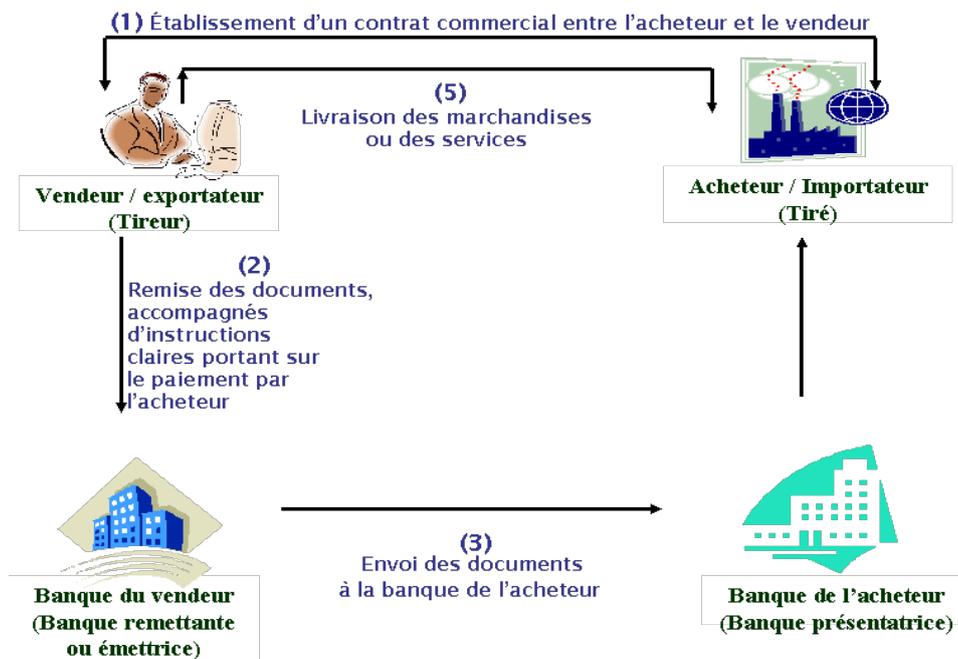
B) La banque vérifie si les documents sont conformes et les expédie à son correspondant bancaire dans le pays de l'acheteur ;

C) La banque étrangère informe l'importateur acheteur que les documents sont arrivés et les lui présente ;

D) L'acheteur paye sa banque, afin de pouvoir obtenir les documents qui lui permettent de s'approprier la marchandise ;

E) En dernier lieu, la banque de l'acheteur transmet le montant encaissé à la banque de l'exportateur.

Le schéma ci-dessous illustre clairement le cheminement d'un encaissement documentaire :



Source : Adapté de l'établissement financier UBS :

http://www.ubs.com/1/f/ubs_ch/bb_ch/finance/trade_exportfinance/akkreditiv.html

2.3.2) Les risques pour l'exportateur

- 1) L'acheteur client peut tout simplement ne pas se présenter à la banque ou refuser les documents.

Note : Faute d'accord, la marchandise ne peut parfois être rapatriée (des biens sont identifiés au nom de l'acheteur, ou il peut s'agir de denrées périssables). Elle est alors vendue au plus offrant, évidemment à perte. L'acquéreur sera d'ailleurs parfois le client...

- 2) Les documents sont remis "par erreur" à l'acheteur avant paiement.

Note : Pour éviter que le client ne puisse récupérer la marchandise sans avoir payé au préalable, il peut rédiger les documents et les étiquettes des colis, au nom de la banque pour le compte du client.

- 3) Il peut y avoir des retards dans le paiement, si les documents ne sont pas conformes. Le montant n'est donc pas transféré sans délai au bénéficiaire vendeur.

L'exportateur devra donc essayer de se couvrir dans les cas douteux, par exemple lors d'une première affaire, en exigeant un acompte avant embarquement.

2.4) Documents contre acceptation ou encaissement documentaire à terme

Dans une transaction d'encaissement documentaire, l'exportateur peut décider d'accorder des termes de paiement à son acheteur, par exemple 30, 60 ou 90 jours de la date de réception des documents.

2.4.1) La procédure des documents contre acceptation

La procédure suivie est la même que celle du paiement contre documents, sauf que l'acheteur ne paye pas tout de suite pour obtenir la propriété sur la marchandise. Il doit plutôt « signifier son acceptation de payer plus tard » en signant une traite bancaire post datée à l'échéance pré-établie.

Définition : Traite bancaire

Il s'agit d'un ordre de paiement donné à une banque par "le tiré" (l'acheteur) en faveur d'un bénéficiaire (le vendeur).

Note : La valeur d'une traite est aussi bonne que la signature de l'acheteur et ne sera honorée que si la banque a la possibilité de débiter son compte pour le montant exact du paiement stipulé sur la traite.

La traite est transmise par la banque au vendeur qui devra les présenter pour paiement à l'échéance. Ceci se fait habituellement par l'entremise de la même banque qui a cédé les documents à l'acheteur.

Note : Pour se prémunir contre l'insolvabilité éventuelle d'un l'acheteur, on peut lui demander de faire cautionner la traite par sa banque. Une traite ainsi cautionnée par une banque a la force d'une garantie bancaire. Le montant sera versé, même si le client ne dispose pas des fonds.

2.4.2) Les critères de sélection de l'encaissement documentaire

Puisque la responsabilité de la banque se limite à la transmission et à la remise des documents (contre paiement, acceptation ou obtention d'une lettre d'engagement à payer de l'importateur), le choix de l'encaissement documentaire, et particulièrement celui à terme, est recommandé à l'exportateur dans les conditions suivantes:

- Existence d'une relation de confiance entre l'exportateur et l'importateur ;
- La volonté de payer et la solvabilité de l'importateur ne font aucun doute ;
- Stabilité politique, économique et juridique du pays importateur ;
- Le trafic international des paiements dans le pays importateur n'est pas entravé ou menacé en matière de contrôle des changes ou par des restrictions similaires ;

2.5) Compte ouvert

Un exportateur qui connaît très bien son acheteur peut lui proposer de livrer la marchandise en lui accordant du crédit, soit un délai de paiement sans aucune autre formalité. Ceci s'appelle une transaction en "compte ouvert". Cette méthode de paiement est la plus simple à réaliser, elle n'occasionne que peu de frais de financement à l'exportateur et ne requiert que peu de documentation. Toutefois, elle est la plus risquée de toutes les méthodes de paiement pour l'exportateur qui doit envoyer ses marchandises sans garantie de paiement.

Cette pratique est courante dans les ventes locales. L'acheteur et le vendeur sont dans le même pays et sont régis par les mêmes lois. Le recours en justice est simplifié en cas de défaut.

Note : À titre d'exemple, et malgré les risques, cette pratique est utilisée pour financer 70% des exportations canadiennes vers les USA.

Avant d'accorder un compte ouvert, l'exportateur doit s'assurer de la solvabilité de son acheteur. Il doit :

- Demander des références bancaires et commerciales à l'acheteur et les vérifier. La banque de l'acheteur donnera sur demande, à la banque du vendeur un profil financier historique du client:
 - ✓ Depuis quand il fait affaire avec la banque ;
 - ✓ S'il a une ligne de crédit et l'ordre de grandeur ;
 - ✓ Si la ligne de crédit est utilisée pleinement ;
 - ✓ Si le client est réputé tenir ses engagements, etc.
- Appeler les sociétés données comme références pour savoir:
 - ✓ Depuis quand elles connaissent l'acheteur ?
 - ✓ Quels termes de crédit lui sont accordés ?
 - ✓ Est-ce qu'il paie aux échéances ou en retard ?
- Faire remplir une fiche d'information à l'acheteur et même lui demander une copie de ses états financiers (surtout si les montants sont importants).

Avec ces informations, l'exportateur peut donc prendre les dispositions pour ouvrir le compte de l'importateur étranger qui lui payera directement la marchandise à une date ultérieure, selon des termes usuels de 30, 45 ou de 60 jours, par exemple. La marchandise peut être ensuite livrée.

En cas de non paiement de la part du client étranger, les procédures de recouvrement peuvent être longues et coûteuses. Ceci arrive trop souvent lorsque l'exportateur accepte des chèques personnels ou des devises difficilement convertibles. Pour éviter de telles situations, l'exportateur devrait privilégier le paiement :

- Par traite bancaire tirée sur une banque algérienne ou en euros tiré sur une banque européenne reconnue ;
- Par virements télégraphiques interbancaires, pour virer des fonds partout dans le monde en temps réel ;
- Par SWIFT (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications*) qui est un service de messagerie interbancaire sécurisé, instantané et irrévocable.

Tableau récapitulatif des méthodes de paiements :

Méthode de paiement	Moment du paiement	Moment du transfert des marchandises à l'acheteur	Risques pour l'exportateur vendeur	Risques pour l'importateur acheteur
Paiements anticipés	Avant l'expédition des marchandises	À l'arrivée des marchandises	Aucun risque	Marchandises non expédiées, tardivement ou non conformes

Lettre de crédit (à vue) irrévocable et confirmée	Après expédition et sur présentation à la banque confirmatrice des documents exigés	À l'arrivée des marchandises et sur paiement effectué aux termes de la lettre de crédit	Non conformité des documents fournis.	Marchandises non conformes à la description de la lettre de crédit
Documents contre paiement	Après expédition par recouvrement bancaire après paiement de la traite de l'acheteur	À l'arrivée des marchandises et sur paiement de la traite	Défaut de paiement par l'acheteur	Marchandises non conformes à celles commandées
Documents contre acceptation	Par recouvrement bancaire après paiement à l'échéance par l'acheteur	À l'arrivée des marchandises et sur acceptation de la traite	Défaut de paiement par l'acheteur à l'échéance. Perte du titre de propriété sur la marchandise.	Marchandises non conformes à celles commandées
Compte ouvert	Par l'acheteur à la réception des marchandises ou à une date ultérieure convenue à l'avance	À l'arrivée des marchandises	Confiance totale en l'acheteur pour le paiement. Perte du titre de propriété sur les marchandises.	Aucun risque

Source : Services financiers internationaux, Banque de Nouvelle Écosse

3) LE CRÉDIT DOCUMENTAIRE

Définition : Crédit documentaire

Un crédit documentaire, aussi appelé « lettre de crédit » est un engagement écrit pris par une institution financière (banque émettrice), conformément aux instructions données par un acheteur (donneur d'ordre), en faveur d'un vendeur exportateur (bénéficiaire) de lui verser un montant dans un délai prescrit et contre remise de document déterminés

Le crédit documentaire est un mode de paiement très répandu en commerce international qui fut uniformisé mondialement, grâce à des règles précises institutionnalisées par la Chambre de Commerce Internationale (CCI).

3.1) Les Règles et Usances Uniformes (R.U.U.)

Les premières règles et usages uniformes relatives aux crédits documentaires ont été édictées en 1933 par la Chambre de Commerce Internationale (CCI). La dernière version, UCP 500, est entrée en vigueur en janvier 1994.

Ces règles sont utilisées par les banques du monde entier. Les RUU 500 ont été dotées en 2002 d'un supplément, les eUCP (*electronic Uniform Customs and Practice*), consacré à la présentation de documents entièrement ou partiellement électroniques.

Bien qu'il s'agisse d'une œuvre de normalisation de source privée, les R.U.U. ont une portée universelle. Les usagers et les banques du monde entier s'y réfèrent, si bien que certains tribunaux appliquent leurs dispositions dans les cas où les parties ne les ont pas expressément mentionnées dans leurs contrats.

Référence : Site Internet de la CCI

http://www.iccwbo.org/home/news_archives/2002/stories/eucp.asp

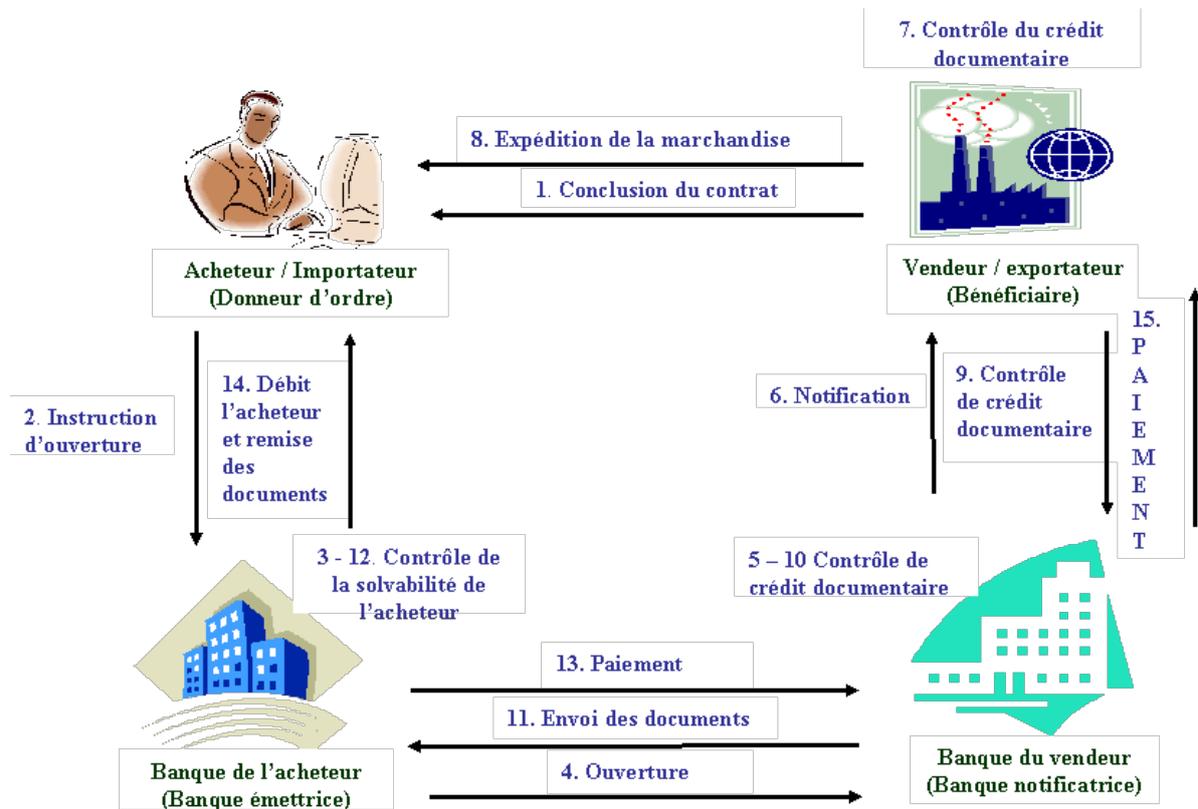
3.2) Fonctionnement du crédit documentaire

Le crédit documentaire implique 4 parties :

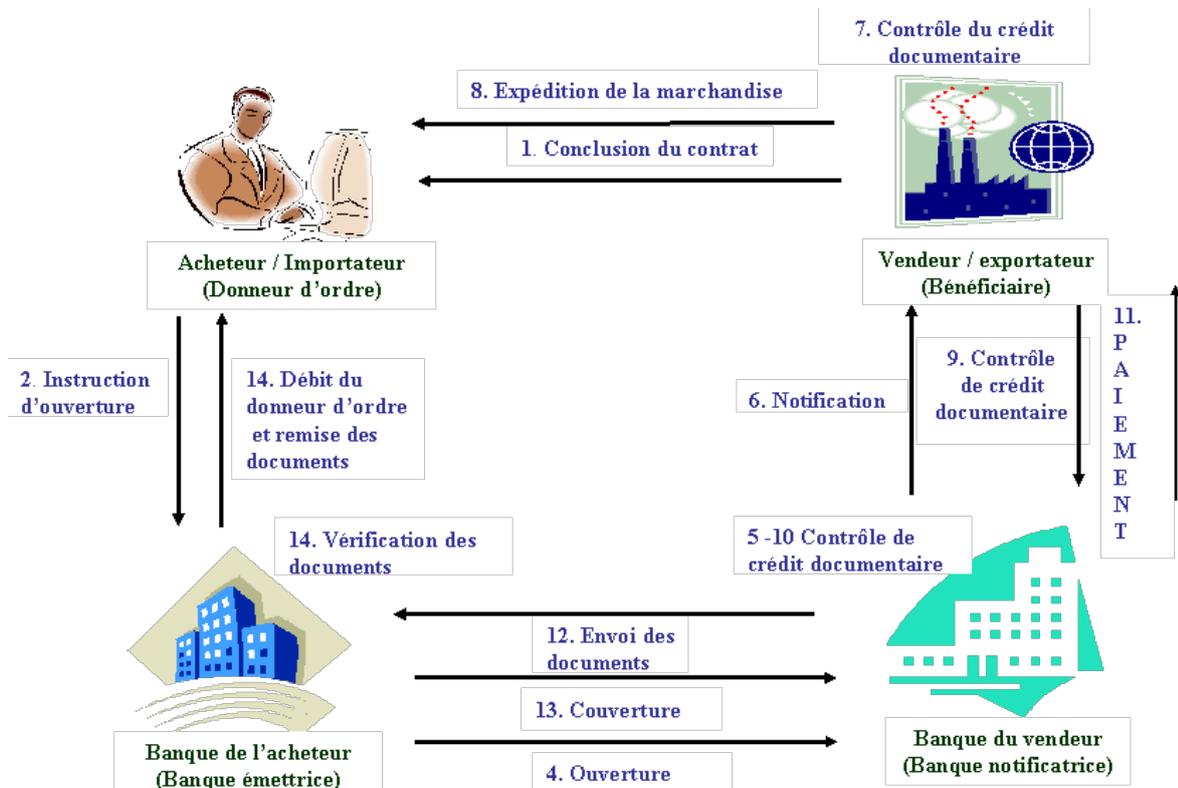
- a. **Un acheteur** : L'importateur, le donneur d'ordre, celui donne instruction à la banque émettrice d'ouvrir une lettre de crédit;
- b. **Une banque émettrice** : L'institution financière de l'acheteur étranger. Celle qui émet la lettre de crédit et qui garantit le paiement en retour de documents conformes, selon les instructions reçues de l'acheteur;
- c. **Un vendeur** : L'exportateur, le bénéficiaire, celui qui demande habituellement une lettre de crédit;
- d. **Une banque notificatrice ou confirmatrice** : Habituellement une institution financière dans le pays du vendeur, probablement sa propre banque. Elle est chargée par la banque émettrice de vérifier la validité de la lettre de crédit. Dans le cas d'une lettre de crédit confirmée, elle s'engage à payer le bénéficiaire en retour de documents conformes.

Ci-dessous, deux schémas qui illustrent le cheminement du processus complet du crédit documentaire qu'il soit à vue confirmé ou à vue non confirmé.

1- Crédit documentaire à vue non confirmé



2- Crédit documentaire à vue confirmé



Source : Adapté de l'établissement financier UBS :

http://www.ubs.com/1/f/ubs_ch/bb_ch/finance/trade_exportfinance/akkreditiv.html

3.3) Éléments importants sur le crédit documentaire

- **Délai de présentation des documents :**

L'article 43a des RUU 500 précise que la lettre de crédit doit stipuler une date limite pour la présentation des documents (soit la date la plus tardive à laquelle l'exportateur peut aller porter les documents de transport à la banque négociatrice pour se faire payer). A défaut de stipulation d'une telle période, **les banques REFUSERONT LES DOCUMENTS PRÉSENTÉS PLUS DE 21 JOURS APRÈS LA DATE D'EXPÉDITION.**

- **Date d'expédition :**

C'est habituellement la date apparaissant sur le connaissement (*Bill of Lading*) et confirmant l'expédition des marchandises.

Note : Nous avons déjà vu au chapitre 5 que le connaissement est un document signé par le transporteur qui confirme la prise en charge de la marchandise pour le transport. **La livraison de la marchandise au port de destination prévu ne s'effectue que sur présentation et remise d'un original du connaissement.**

Note: Le connaissement doit être « net » (*clean bill of lading*), c'est-à-dire ne comporter aucune mention dérogatoire quant à l'état, la condition ou l'emballage des marchandises.

- **Les traites**

Les lettres de crédit prévoient souvent la présentation d'une traite tirée par l'exportateur sur la banque désignée dans la lettre de crédit. Elles ne doivent pas excéder le montant du crédit, ni être payables à d'autres qu'à l'exportateur (ou la banque agissant pour lui). Les lettres de crédit doivent indiquer clairement si elles sont utilisables contre acceptation d'une traite.

- **Les factures commerciales**

Dans les opérations de crédit documentaire, la désignation de la marchandise figurant sur la facture doit correspondre à celle du crédit. Sur tous les autres documents, la marchandise pourra être décrite en termes généraux, compatibles avec la description figurante dans le crédit. Les termes commerciaux (Incoterms) spécifiés dans les crédits documentaires sont aussi indiqués sur la facture commerciale.

- **L'assurance de la marchandise**

Elle doit couvrir tous les risques mentionnés dans la lettre de crédit. La couverture est généralement de 110% du total du coût des marchandises + coût de l'assurance + coût du fret (si l'Incoterm est

CIF par exemple). Les documents d'assurance NE DOIVENT PAS ÊTRE DATÉS APRÈS LA DATE DU CONNAISSEMENT.

- La lettre de crédit constitue un engagement distinct du contrat. La lettre de crédit est un effet juridiquement indépendant de l'opération commerciale. Une mauvaise entente commerciale **ne peut paralyser l'exécution de la lettre de crédit dès lors que les documents sont conformes.**

Par exemple, même si le contrat est exécuté correctement, ceci ne permet pas à l'exportateur d'exiger le paiement par la banque en cas d'éventuelles divergences avec son acheteur étranger.

- Lorsque les conditions sur la lettre de crédit sont respectées, la banque émettrice **est tenue de verser les fonds (sauf en cas de fraude).** La lettre de crédit apporte donc au vendeur la sécurité de son paiement dès la livraison avec l'engagement d'une banque, à partir du moment où il a rempli sa part des obligations.

Note : Dans la mesure où les documents exigés permettent d'assurer la livraison et sa conformité avec les stipulations contractuelles, le mécanisme apporte à l'acheteur une possibilité de contrôler indirectement la bonne exécution du contrat.

3.4) Notes sur le rôle des institutions financières

- Les institutions financières ne tiennent pas compte des modalités du contrat qui peuvent différer de celles de la lettre de crédit.
- Les règles de la CCI indiquent que les institutions financières doivent seulement vérifier les documents et non garantir la livraison des marchandises faisant l'objet du crédit documentaire.

Note : La confirmation d'une lettre de crédit par une banque connue de son propre pays apporte à l'exportateur une garantie pratiquement absolue du règlement de sa créance.

3.5) Certains crédits documentaires spéciaux

- **Expéditions partielles dans une lettre de crédit**
Elles permettent à l'exportateur de recevoir des paiements progressifs proportionnels à la valeur des marchandises qu'il envoie. Elles sont permises par défaut dans les RUU, sauf stipulations contraires dans le crédit. Cette façon de procéder peut aider par exemple le vendeur, s'il est un intermédiaire, à financer son contrat de fabrication.

L'exportateur peut choisir de faire des expéditions partielles, en autant qu'il respecte avec le dernier envoi, la date ultime d'expédition des marchandises et la date de validité de la lettre de crédit, comme il peut

choisir d'envoyer 100% de la marchandise d'un seul coup et d'en obtenir le paiement si tout est conforme.

- **Le crédit documentaire rotatif ou "revolving"**

Lorsque les partenaires font des transactions répétitives, il est plus commode de prévoir que le crédit sera automatiquement renouvelé pour un montant identique à l'expiration d'une période fixée d'avance, ou après son utilisation. Par exemple, dans le cas d'un contrat de livraison de 1000 tonnes de phosphate par mois pendant six mois, on peut émettre un crédit "revolving" pour le premier lot de 1000 tonnes. Dès la livraison, le crédit est automatiquement amendé pour permettre le paiement d'un second lot, et ainsi de suite.

- **La lettre de crédit transférable**

Cette modalité peut permettre l'utilisation du crédit documentaire en totalité ou en partie par des tiers. Le premier bénéficiaire (l'exportateur ou une maison de commerce) peut donc faire transférer une partie ou la totalité de la lettre de crédit à un second bénéficiaire, habituellement le manufacturier des marchandises exportées. Ce crédit ne peut être transféré qu'une seule fois. Il doit également être « irrévocable ».

Par exemple, si le bénéficiaire original d'une lettre de crédit transférable est un distributeur algérien qui a exporté une marchandise à un client européen, ce distributeur peut demander à sa banque de mettre comme second bénéficiaire de cette lettre, le fabricant de la marchandise qui veut être payé et qui demande une garantie pour attendre le délai de paiement que le distributeur a négocié avec le client européen.

L'avantage de la lettre de crédit transférable est que l'engagement de la banque émettrice s'étend jusqu'au second bénéficiaire. Son désavantage est que l'acheteur accepte le risque de recevoir une marchandise d'une personne qu'il ne connaît pas.

- **La lettre de crédit adossée (back to back)**

Le crédit documentaire transférable impliquait une seule lettre de crédit. Le crédit adossé en requiert deux. Lorsqu'il n'est pas possible de négocier une lettre de crédit transférable, le crédit adossé peut servir de seconde option. Dans ce cas, la lettre de crédit établie au bénéfice de l'exportateur sera offerte en garantie à la banque contre l'émission d'un second crédit au bénéfice du fournisseur. L'une sert de garantie à l'émission d'une seconde.

3.6) Conseils pratiques

- Les modalités de la lettre de crédit doivent être négociées au moment de la conclusion du contrat. C'est le contrat qui lie l'acheteur et le vendeur et la lettre de crédit n'est qu'un moyen de paiement fournissant certaines garanties à chaque partie ;

- Dès réception de la lettre de crédit, l'exportateur doit s'assurer que les conditions sont bien celles qui avaient été prévues à la commande (désignation, quantité, montant et validité du crédit, mode d'utilisation, caractère irrévocable, confirmation) ;
- L'exportateur peut proposer à son client de supporter les frais de la lettre de crédit ou une partie de ceux-ci. Cette charge est justifiée par l'accélération et la sécurité de recouvrement ;
- L'exportateur peut choisir une modalité de paiement « à terme » et accorder ainsi un délai de règlement à son client. La banque paye alors le bénéficiaire à la date d'échéance de l'effet. Avec la modalité de paiement «à vue», le bénéficiaire obtient un paiement comptant au moment de l'acceptation des documents par la banque ;
- L'exportateur a intérêt à utiliser une lettre de crédit comme moyen de paiement, car elle a la valeur légale d'un contrat, elle a un aspect irrévocable et c'est une garantie de paiement. Le vendeur est tout à fait protégé au travers d'un crédit documentaire notamment, contre un arrêt de paiement, si les conditions du crédit sont respectées ;
- Dans certains cas, où le crédit documentaire ne peut être confirmé par la banque de l'exportateur, ce dernier peut se tourner vers la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX) afin d'obtenir une garantie de couverture du risque, en faveur de sa banque confirmatrice (à certaines conditions).

4) L'ESCOMPTE DE CRÉANCES OU L'AFFACTURAGE

Les méthodes de paiements traditionnelles exigent de l'exportateur des sources internes de financement. Par exemple, lorsqu'il offre à un acheteur un terme de 90 jours, il doit supporter des frais de marge de crédit pour payer ses factures durant ces 3 mois.

L'affacturage est donc en fait, un procédé de recouvrement, une technique de gestion des comptes clients, une méthode de réduction du risque commercial et un moyen de financement à court terme.

4.1) Les avantages pour l'exportateur

Le recouvrement des recevables est l'affaire **de la société d'affacturage**;

Il minimise ses risques financiers en obtenant rapidement ses fonds ;

Il peut offrir des termes plus longs **à ses acheteurs, que ceux qu'il** offrirait normalement sans le soutien de la société d'affacturage ;

- Une évaluation de la solvabilité des acheteurs ;

- Une protection contre les fluctuations **défavorables des taux de change**;

- Un financement jusqu' à 100% de la valeur des recevables (90% maximum lorsqu'ils offrent une garantie sur sa marge de crédit) ;

- Un mode d'opération facile, simple et efficace ;

- Permet d'améliorer rapidement certains ratios financiers reliés au fond de roulement de l'entreprise.

4.2) Les frais directs et indirects de l'affacturage

Voici une structure type de frais qu'un exportateur peut rencontrer s'il décide de vendre à escompte ses créances recevables étrangères.

Les données sont fournies à titre d'exemple et de source d'information

Frais annuel :

0,1% du crédit de l'acheteur, minimum de 300 dollars par acheteur pour analyse/révision du crédit de l'acheteur.

Frais d'administration :

Normalement 0,6% des montants escomptés, min. dollars.

Frais de financement :

Taux de base plus un pourcentage additionnel, sur une marge de crédit tenant compte du risque, applicable sur le terme de paiement prévu (ex : si le taux de base est de 3.5%, si le risque nécessite un pourcentage additionnel de 1.5%, le taux pour le financement sera donc de 5% annuellement. Si le terme est de 6 mois et que la marge de crédit est de 10.000 dollars, le taux pour cette période sera donc équivalent à 2.5% sur 10.000 dollars, soit 250 dollars de frais de financement).

Frais de l'assurance crédit :

Les taux en vigueur chez la CAGEX, la COFACE ou autres.

CONCLUSION - RÉSUMÉ

Nous avons vu qu'un financement à court terme possède une durée de moins d'un an et il est habituellement attribuable à un fond de roulement. Le moyen terme couvre des périodes de 1 à 5 ans et le long terme de 5 à 25 ans comme pour du financement hypothécaire.

Nous avons couvert les principales méthodes de paiements à l'international qui servent également de financement à une transaction. Sur une échelle de risque du plus bas au plus élevé pour l'exportateur. Ainsi :

- La méthode des paiements anticipés, qui permet à l'exportateur d'être payé AVANT d'envoyer la marchandise à l'acheteur ;
- La méthode de la lettre de crédit irrévocable et confirmée, qui est très sécuritaire pour l'exportateur et fait en sorte qu'il n'est plus possible d'en changer les termes sans son consentement tout en lui garantissant le paiement par sa banque en plus de celle de l'acheteur étranger ;
- La méthode des encaissements documentaires à vue, qui est plus risquée pour l'exportateur que la lettre de crédit irrévocable et confirmée, car le risque de défaut de paiement par l'acheteur est présent ;
- La méthode des documents contre acceptation, qui accorde à l'acheteur un délai en plus elle fait en sorte qu'à l'échéance l'exportateur perd son titre de propriété sur la marchandise ;
- La méthode de compte ouvert, qui représente pour lui une vente à crédit qu'il doit supporter APRÈS avoir envoyé la marchandise, sans termes préalablement négociés.

Le crédit documentaire, ou lettre de crédit, est un mode de paiement très répandu en commerce international. Il fut uniformisé mondialement, grâce à des règles précises institutionnalisées par la Chambre de Commerce Internationale (CCI).

Essentiellement, quatre (4) parties sont impliquées dans une transaction de crédit documentaire :

- Un acheteur : L'importateur ou le donneur d'ordre ;
- Une banque émettrice : L'institution financière de l'acheteur étranger ;
- Un vendeur : L'exportateur ou le bénéficiaire ;
- Une banque notificatrice ou confirmatrice : Habituellement une institution financière dans le pays du vendeur, probablement sa propre banque.

À propos des lettres de crédit il est à noter que :

- Selon *Les Règles et Usances Uniformes de la Chambre de Commerce Internationale*, la date la plus tardive à laquelle l'exportateur peut aller porter les documents de transport à la banque négociatrice pour se faire payer est fixée à 21 jours après la date d'expédition ;
- Le connaissement maritime ne doit comporter aucune mention dérogatoire quant à l'état, la condition ou l'emballage des marchandises;
- Elles prévoient souvent la présentation d'une traite tirée par l'exportateur sur la banque désignée dans la lettre de crédit ;
- La marchandise figurant sur la facture commerciale doit correspondre à la description faite sur le crédit documentaire ;
- La lettre de crédit est un effet juridiquement indépendant de l'opération commerciale ;
- Lorsque les conditions sur la lettre de crédit sont respectées, la banque émettrice est tenue de verser les fonds ;
- Les règles de la CCI indiquent que les institutions financières doivent seulement vérifier les documents et non garantir la livraison des marchandises faisant l'objet du crédit documentaire.

L'affacturage est utile pour l'exportateur en ce sens que :

Le recouvrement des recevables n'est plus sa responsabilité ;

Il obtient rapidement ses fonds ;

Il peut offrir des termes plus longs à ses acheteurs ;

Il est protégé contre les fluctuations défavorables des taux de change;

Il peut obtenir un financement jusqu' à 100% de la valeur des recevables;

C'est un mode d'opération facile, simple et efficace.

QUESTIONS & REPOSES : CHAPITRE 7

1. Nommez par ordre décroissant de risque pour l'exportateur, les 5 méthodes de paiements à l'international ?

- Compte ouvert ;
- Documents contre acceptation ;
- Documents contre paiement ;
- Lettre de crédit irrévocable et confirmée ;
- Paiements anticipés.

2) Les paiements anticipés représentent des risques pour l'acheteur étranger. Expliquez?

- L'acheteur étranger, demeure dépendant de la bonne foi du vendeur. La marchandise peut ne pas être conforme à la commande, les délais de livraison peuvent ne pas être respectés, etc. Bref, il paye les yeux fermés. Ceux qui acceptent ce mode de paiements n'ont habituellement pas le choix.

3) En quoi la lettre de crédit irrévocable et confirmée se distingue-t-elle d'une lettre de crédit standard ?

- Si la lettre de crédit est en plus **irrévocable**, il n'est plus possible d'en changer les termes sans le consentement du bénéficiaire. La **confirmation** ajoute à la lettre de crédit, une sécurité additionnelle pour le bénéficiaire car le paiement devient garanti par sa propre banque en plus de la banque de l'acheteur étranger, si les conditions du crédit documentaire sont remplies.

4) Quels sont les risques pour l'exportateur de l'encaissement documentaire à vue?

- L'acheteur client peut tout simplement ne pas se présenter à la banque ou refuser les documents ;
- Les documents peuvent être remis "par erreur" à l'acheteur avant paiement ;
- Il peut y avoir des retards dans le paiement si les documents ne sont pas conformes. Le montant n'est donc pas transféré sans délai au bénéficiaire vendeur.

5) Dans quel cas un exportateur peut proposer sans trop de risque un compte ouvert à un acheteur ?

- Quand il le connaît très bien et après des années de transactions.

6) Les règles des RUU 500 ont fixé à quel délai maximal la période de présentation des documents à la banque ?

L'article 43a des RUU 500 précise qu'à défaut de stipulation d'une telle période, les banques REFUSERONT LES DOCUMENTS PRÉSENTÉS PLUS DE 21 JOURS APRÈS LA DATE D'EXPÉDITION.

7) Si une lettre de crédit stipule que l'exportateur accorde un terme de 90 jours, pourquoi ne peut-il pas exiger le paiement tout de suite en cas de litige avec son acheteur étranger ?

- La lettre de crédit est un effet juridiquement indépendant de l'opération commerciale. Une mauvaise entente commerciale ne peut paralyser l'exécution de la lettre de crédit dès lors que les documents sont conformes.

8) Dans quelle situation, est-ce qu'un crédit documentaire rotatif serait approprié?

- Lorsque les partenaires font des transactions répétitives, il est plus commode de prévoir que le crédit sera automatiquement renouvelé pour un montant identique à l'expiration d'une période fixée d'avance, ou après son utilisation.

9) Si la banque de l'exportateur ne veut pas confirmer sa lettre de crédit, que peut-il lui offrir pour la rassurer ?

- Il peut se tourner vers la CAGEX ou d'autres organismes d'assurance afin d'obtenir une garantie de couverture du risque, en faveur de sa banque confirmatrice, jusqu'à concurrence de 90% du montant du crédit

10) Quels sont les avantages de l'affacturage pour l'exportateur ?

Le recouvrement des recevables est l'affaire de la société d'affacturage;

Il minimise ses risques financiers en obtenant rapidement ses fonds;

Il peut offrir des termes plus longs à ses acheteurs, que ceux qu'il offrirait normalement sans le soutien de la société d'affacturage ;

Une évaluation de la solvabilité des acheteurs ;

Une protection contre les fluctuations défavorables des taux de change;

Un financement jusqu' à 100% de la valeur des recevables (90% maximum lorsqu'il les offre en garantie sur sa marge de crédit) ;

Un mode d'opération facile, simple et efficace ;

Permet d'améliorer rapidement certains ratios financiers reliés au fond de roulement de l'entreprise.

CHAPITRE 8 : LE FINANCEMENT À MOYEN ET LONG TERME



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de ce chapitre portant sur le financement à moyen et à long terme, la participant sera en mesure de :

- Différencier le crédit-acheteur du crédit-fournisseur et de comprendre le fonctionnement de chacun dans une transaction de vente à l'étranger;
- Comprendre le rôle important que jouent les institutions comme la CAGEX et le FSPE auprès des exportateurs recherchant du financement à terme ;
- Voir qu'il existe des solutions alternatives au financement traditionnel, notamment en ce qui concerne le forfaitage et le crédit-bail international;
- Comprendre le principe du cautionnement et les différents types de garanties qui peuvent être exigées par des exportateurs.

1) Principes de financement à moyen et long terme

Tel que déjà mentionné au chapitre 7, on distingue habituellement les divers modes de financement par la durée de leur remboursement.

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| • Le court terme: moins de 1 an | Ex : marge de crédit |
| • Le moyen terme: de 1 à 5 ans | Ex : achat d'équipement |
| • Le long terme: 5 ans et plus | Ex : hypothèque commerciale |

Le but fondamental du court terme est de générer de la liquidité rapidement, (ou un fond de roulement) à l'entreprise pour financer ses opérations domestiques et d'exportation.

Le financement à moyen terme et à long terme sert à supporter la réalisation de projets spécifiques et couvre une variété d'applications.

Par exemple, une PME peut avoir recours à un financement de 40 Million DZD pour un terme de 4 ans, pour financer l'achat d'une nouvelle machine servant à tailler avec une grande précision, des épaisseurs de tissus entrant dans la fabrication de manteaux d'hivers destinés aux marchés Nord-européens.

2) Les types de financement à moyen et long terme

2.1) Le crédit-acheteur

Définition :

Un crédit acheteur est un crédit financier accordé directement à un acheteur étranger par une institution de crédit dans le pays de l'exportateur dont les fonds doivent être utilisés pour régler les importations stipulées.

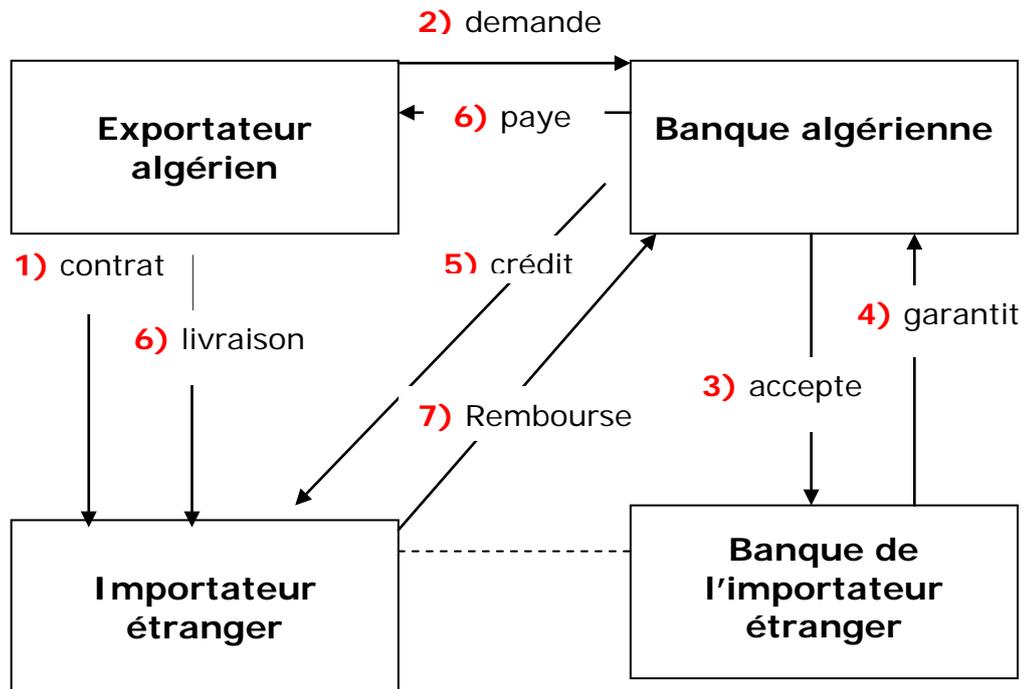
Source : AnnuFinance.com

Le crédit-acheteur peut prendre la forme d'un prêt à terme ou d'une marge de crédit. Ce type de financement est SANS RECOURS contre l'exportateur car l'institution financière prêteuse a un lien direct avec l'acheteur étranger et elle est souvent garantit aussi par la banque de ce dernier. Le crédit-acheteur est donc basé sur la solvabilité de l'acheteur étranger et non sur la solvabilité de l'exportateur.

Le crédit-acheteur implique normalement 4 intervenants :

- un vendeur exportateur ;
- un acheteur étranger ;
- une banque prêteuse (banque du vendeur) ;
- une banque de correspondance étrangère qui peut faire office de garantie de prêt au besoin (banque de l'importateur).

Voici les interrelations entre les parties dans le financement par crédit-acheteur sous forme de prêt. Le schéma ci-dessous illustre les étapes suivantes :



1. Un **contrat** commercial entre l'acheteur étranger et le vendeur exportateur est établi. Ce contrat stipule par exemple, que l'exportateur devra fournir le financement à l'importateur.
2. L'exportateur fait sa **demande** à sa banque ou à un organisme qui a cette vocation (ex : CAGEX) pour qu'elle établisse un crédit-acheteur au nom de son client étranger.
3. La CAGEX contacte une banque correspondante ou la banque de l'importateur, examine le dossier de l'acheteur et **accepte** le financement, sous condition que la banque de l'importateur garantisse le crédit.
4. Les modalités du crédit (taux d'intérêt, paiements, pourcentage de financement, etc.) sont entendues entre les deux banques. La banque de l'importateur **garantit** le crédit à la CAGEX.
5. Un contrat de **crédit** (convention de prêt) est établi entre la CAGEX et l'acheteur étranger.
6. la CAGEX **paye** directement l'exportateur, qui **livre** la marchandise à son client selon les modalités du contrat.
7. L'importateur étranger **rembourse** directement la CAGEX pour toute la durée du prêt.

Note sur la Compagnie Algérienne de Garantie et de l'Assurance des Exportations.

Présentation

La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations est régie, entre autres, par l'article 4 de l'ordonnance 96/06 du 10/01/1996 qui dispose que l'assurance crédit à l'exportation est confiée à une société chargée d'assurer pour :

- son propre compte et sous le contrôle de l'état, les risques commerciaux ;
- le compte de l'État et sous son contrôle, les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophes naturelles. La CAGEX est une société par actions dotée d'un capital social de 450.000.000 DA, réparti à parts égales entre les actionnaires qui sont des banques et des assurances.

Les missions et les activités de la CAGEX

Elles se résument dans :

- L'assurance crédit export (Couverture des risques nés de l'exportation) ;
- L'assurance crédit domestique (Crédit inter-entreprises, crédit à la consommation) ;
- L'assurance "Faires" ;
- La vente d'informations économiques et financières ;
- Le recouvrement de créances ;
- La coassurance et réassurance.

Quant aux activités, la CAGEX exerce une double activité :

- Une activité pour son propre compte où elle engage ses fonds propres (Risque commercial) ;
- Une activité pour le compte de l'État et sous son contrôle (risque politique, risque de catastrophes naturelles, risque de non transfert) où elle engage les fonds de l'État.

Les produits de la CAGEX

- Police globale ;
- Police Individuelle ;
- Police crédit acheteur ;
- Police prospection foires et expositions ;
- Police d'assurance crédit inter-entreprises ;
- Information économique et commerciale ;
- Assistance au recouvrement des créances ;
- La notation des entreprises.

Les risques couverts par la CAGEX

✓ *Les risques commerciaux*

La CAGEX offre, pour son propre compte et sous le contrôle de l'État, la garantie contre les risques commerciaux suivants :

- Insolvabilité de droit de l'acheteur
- Insolvabilité de fait de l'acheteur
- Carence du débiteur

✓ *Les risques politiques*

La CAGEX couvre, pour le compte de l'État et sous son contrôle, les risques politiques et assimilés pouvant survenir dans le pays de résidence de l'acheteur et revêtant dans certains cas un caractère de force majeure. Ils sont liés :

- A la survenance de guerres civiles ou étrangères, de révolutions, d'émeutes ou d'autres faits analogues dans le pays de résidence de l'acheteur ;
- Aux éventuelles restrictions financières édictées par les autorités du pays de l'acheteur ;
- Au caractère d'administration publique ou de société chargée d'un service public de l'acheteur ;
- Au fait que l'opération d'exportation donne naissance à une obligation contractée par une administration publique ou une société chargée d'un service public.

✓ *Le risque de non transfert*

Ce risque est lié aux événements politiques, aux difficultés économiques ou aux

révisions de la législation du pays de résidence de l'acheteur dont il peut résulter le report ou l'impossibilité de transfert des fonds versés par ce dernier.

✓ **Les risques de catastrophes naturelles**

Ce risque est lié à la survenance dans le pays de résidence de l'acheteur d'un cataclysme naturel tel que le tremblement de terre, l'inondation, le raz de marré, le cyclone ou l'éruption volcanique susceptible d'affecter directement l'activité et la solvabilité de l'acheteur et de l'empêcher de s'acquitter de sa dette.

✓ **Les risques liés au coût de la prospection de marchés extérieurs**

Ces risques pouvant résulter pour l'assuré de l'insuccès de sa participation à une manifestation commerciale à l'étranger, en vue de faire connaître et de vendre les biens les produits et les services algériens. Ces actions de prospection et de participation aux foires et expositions bénéficient d'un soutien public sous forme d'aide émanant du fonds spécial de promotion des exportations.

✓ **Le risque de non rapatriement du matériel exposé à l'étranger**

Ce risque peut se traduire notamment par la confiscation de ces matériels et l'impossibilité de les rapatrier.

Les risques non couverts

La CAGEX ne couvre pas :

- les pertes résultant d'un risque non couvert par le contrat d'assurance ;
- la part du risque laissée à l'assuré, c'est à dire la quotité non garantie ;
- les pertes consécutives à un défaut de conformité par rapport à la réglementation applicable dans le pays du vendeur ou de l'acheteur ;
- les pertes consécutives dues à un litige entre acheteur et vendeur ou prêteur et emprunteur.

Source : site de la CAGEX <http://www.cagex.dz/menu.htm>

2.2) Le crédit-fournisseur

Définition : crédit-fournisseur

Crédit consenti par une banque à un exportateur algérien, qui a offert un délai de paiement à son acheteur.

Le crédit-fournisseur permet à l'exportateur d'offrir un financement à moyen terme à l'importateur étranger qui achète ses équipements. L'institution financière achète de l'exportateur, le billet à ordre de l'acheteur étranger. Il est habituellement plus utilisé dans le cas d'exportations dont les montants se situent entre 100 000\$ et 5.000.000\$, pour des termes de 3 à 5 ans. Le crédit-fournisseur est matérialisé par **les effets de commerce**, dont peut bénéficier le fournisseur auprès de ses banquiers.

Définition : Effet de commerce

Titre négociable constatant, au profit du porteur, une créance à court terme, d'un montant déterminé, et cessible par endossement.

Parmi les effets de commerce, on compte, entre autres, les billets à ordre, les lettres de change ou *traites* et les chèques. Les effets de commerce permettent de transférer de manière rapide et sûre des

créances et des dettes sans manipulations de fonds. L'effet de commerce constate une créance née d'une opération commerciale.

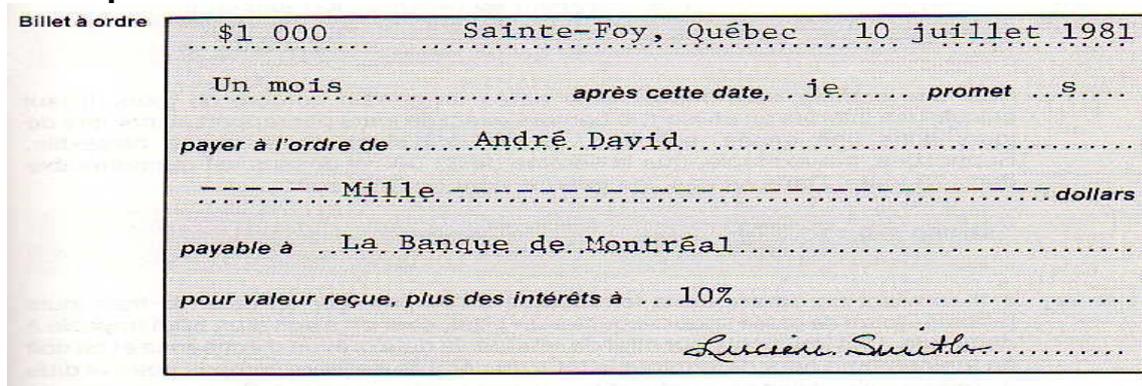
Source : *Le grand dictionnaire terminologique, Office québécois de la langue française*

Définition : Billet à ordre

Écrit par lequel un souscripteur, s'engage envers un bénéficiaire, à payer, à une époque déterminée, une certaine somme d'argent à elle ou à son ordre, c'est-à-dire à celle à laquelle le titre aura été cédé par endossement.

Source : *Le grand dictionnaire terminologique, Office québécois de la langue française*

Exemple de billet à ordre :



Une convention d'achat de billets à ordre doit être signée entre l'exportateur et sa banque prêteuse. Ce document stipule notamment, les conditions d'achat des billets à ordre, les commissions bancaires et les garanties exigées à l'exportateur au besoin.

Les institutions financières, dont la CAGEX, la COFACE, peuvent acheter des billets à ordre d'exportateurs algérien. Les critères d'admissibilité incluent normalement :

- Des modalités de paiement simples (ex. paiement sur livraison) ;
- Une qualité de crédit élevée de l'acheteur ;
- Des systèmes juridiques adéquats dans le pays où les billets sont émis (afin de permettre à la CAGEX un droit de recours légal en cas de non-paiement par l'acheteur étranger).

Définition : lettre de change

Un effet de commerce par lequel une personne (le tireur), ordonne à une autre (le tiré), de remettre une somme d'argent, à une troisième personne (le bénéficiaire).

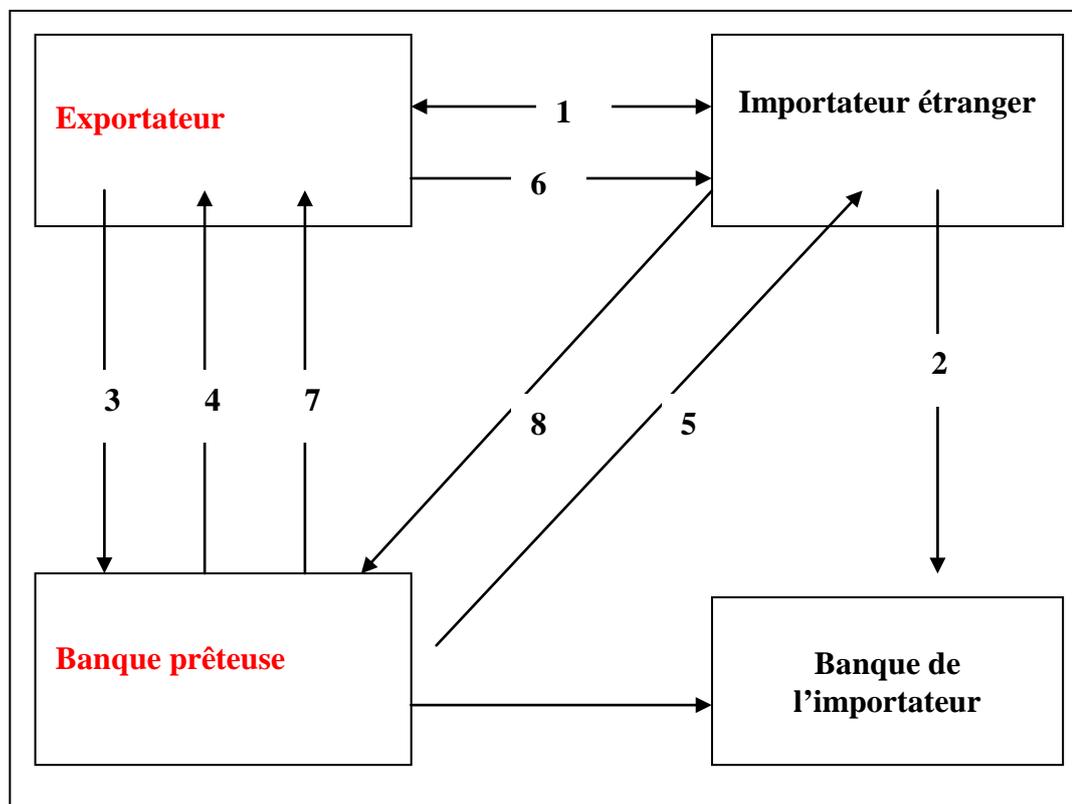
En commerce international, il est fréquent que le tireur et le bénéficiaire soient la même personne.

Le billet à ordre ressemble à la lettre de change. Toutes les dispositions relatives aux lettres de change lui sont applicables. Cependant la lettre de change implique trois personnes : le tireur, le bénéficiaire et le tiré.

Le billet à ordre ne suppose que l'intervention de deux personnes : le souscripteur et le bénéficiaire

Fonctionnement du crédit fournisseur (*Source UBS*) :

1. **Contrat commercial** établi entre l'exportateur et l'importateur étranger (financement compris) ;
2. L'importateur étranger fait une **demande de garanti** à sa banque (qui couvrira l'exportateur contre le risque de non-paiement de l'importateur) ;
3. L'exportateur fait une **demande de refinancement** à son institution financière pour le crédit qu'il a offert à son acheteur (moyennant cession de la créance à la banque en garantie) ;
4. La banque prêteuse fait son analyse du dossier de l'importateur et évalue les risques pays. Elle décide d'accepter le refinancement et fait signer à l'exportateur, une **convention d'achat** des effets de commerce (notamment pour l'achat de billets à ordre) ;
5. La banque prêteuse **avise** l'importateur et sa banque qu'elle a acheté sa créance ;
6. L'exportateur **livre la marchandise** selon le calendrier prévu ;
7. La banque prêteuse **débourse les montants** dus au bénéfice de l'exportateur au prorata des livraisons ;
8. L'importateur étranger **rembourse la banque** prêteuse selon les conditions négociées dans le contrat commercial.



2.3) Le forfaitage

Le forfaitage est une forme particulière de financement par achat d'effets de commerce (billets à ordre ou lettre de change), qui a été créé pour satisfaire les besoins de financement sans recours, à moyen terme des exportateurs.

Le forfaitage est un mélange d'affacturage et de crédit-fournisseur car son but est de convertir des ventes à crédit à moyen terme, en ventes au comptant.

Le forfaitage équivaut à l'achat par une banque algérienne d'un bloc de créances appartenant à un exportateur, et ce, sans recours contre lui. Ces créances concernent un acheteur étranger en particulier et ce dernier fait garantir ses achats à l'exportateur par sa propre banque.

Le terme forfaitage vient du français *forfait* qui signifie renoncer. Cela signifie que l'exportateur vendeur renonce à ses droits d'être payé ultérieurement au profit du forfaitier (ex : sa banque), en échange du paiement immédiat de sa créance étrangère escomptée (moins les frais).

Distinctions entre le forfaitage et le crédit-fournisseur :

- Le forfaitage est un financement de crédit fournisseur sans recours envers l'exportateur. Les billets à ordre doivent donc être avalisés (garantis) par une institution financière ;
- Il n'offre qu'un financement à taux fixe à l'acheteur étranger, tandis que les ententes d'achat de billets à ordre ordinaires peuvent offrir un financement soit à taux fixe, soit à taux variables ;
- Le forfaitage nécessite un billet à ordre distinct pour chaque date de remboursement du capital et des intérêts établie selon le plan d'amortissement de l'emprunt.

Par exemple, si l'opération d'exportation prévoit un financement sur cinq ans avec des paiements semestriels, l'exportateur doit garantir dix billets à ordre. La banque achète alors à escompte chacun des billets à ordre de l'exportateur, après avoir déduit de chacun les intérêts dus.

- Le forfaitage représente pour la banque, en raison de la déduction des intérêts à l'avance, un plus grand rendement réel que dans le cas du crédit-fournisseur ;
- La créance forfaitée est habituellement garantie par l'institution financière de l'acheteur (ou par une banque acceptable pour la banque acheteuse des billets).

Généralement le forfaitage de créances se fait sur une période variant de 1 à 5 ans, avec des remboursements semestriels égaux pour la durée du crédit.

L'exportateur qui vend à un des pays les plus risqués ou qui monte des opérations à moyen terme peut être intéressé par ce mode de financement, notamment si il vend, par exemple à des clients dont il ne connaît pas la solvabilité ou qui règlent à longues échéances, ou encore, s'il n'est pas couvert par une assurance-crédit.

Par exemple un exportateur algérien vend un container de dattes au Sénégal. Il signe le contrat commercial avec son client (ex : Sénégal SA.). Ce contrat prévoit des remboursements trimestriels durant 2 ans. La banque de l'exportateur s'engage à acheter à forfait cette créance en autant que Sénégal SA. obtienne une garantie d'une banque reconnue au Sénégal supportant l'achat. Le container est livré par bateau, puis la Banque de Sénégal accorde sa garantie à Sénégal SA. qui remet 8 billets à ordre à l'exportateur. Ce dernier les remet à sa banque en Algérie contre paiement immédiat (après déduction de certains frais). À l'échéance d'un billet à ordre, la banque de l'exportateur le remet à la Banque de Sénégal qui la paie. Elle débite ensuite le compte de son client Sénégal SA.

2.4) Le crédit-bail international

Dans le crédit-bail qu'il soit domestique ou international, le prêteur (le locateur) détient la propriété des biens financés, alors que l'emprunteur (le locataire) devient l'utilisateur. Le crédit prend la forme d'une location des biens financés. Toutes les acquisitions de biens importants comme les matériels de fabrication, les immeubles et les équipements lourds sont financés de cette manière.

Note : Généralement, les locateurs sont des sociétés de finance (souvent propriétés des grandes banques).

Quelques avantages du crédit-bail :

- Une réduction de la demande en capital pour le locataire, car le crédit-bail peut fournir jusqu'à 100% de financement (alors que les autres modes de financement exigent souvent de l'acheteur un versement initial sur ce que l'institution financière ne couvre pas, soit de 10 à 25% habituellement) ;
- Des avantages fiscaux, car le locataire bénéficie d'une exemption de taxes ;
- Un allègement des états financiers (un actif loué ne fait pas parti du bilan du locataire, ni sa dette correspondante).

Le crédit-bail international est une extension du concept de base de la location mais appliqué sur des ventes hors pays. Dans cette formule, le fabricant, après avoir trouvé un client étranger, vend son bien à une société de location algérienne laquelle, à son tour, le loue au client étranger.

Un exemple d'application :

Un avion Boeing 747 de 250 millions \$, acheté par AIR ALGERIE est financé par crédit-bail sur 15 ans. Le propriétaire n'est pas AIR ALGERIE, mais plutôt une compagnie de finance, comme par exemple ALAFCO.

2.5) Le financement de projet

Par financement de projet on entend le financement d'une structure viable sur les plans technique, commercial et financier (ex : une usine) et dont la liquidité future est jugée suffisante pour couvrir le capital & l'intérêt sur la dette, les frais d'exploitation ainsi que les imprévus.

Souvent il s'agit de projets industriels majeurs touchant par exemple, l'infrastructure. On parle ici de montants pouvant dépasser le milliard de Dinars.

La complexité du montage financier de ce type de projet nécessite souvent la participation d'un consortium bancaire.

Définition : consortium bancaire

Groupement temporaire généralement constitué de plusieurs établissements financiers ou de banques qui se réunissent pour mener à bien des opérations que les moyens financiers ou la capacité de risque d'un établissement ne lui permet pas d'effectuer seul.

Source : Le grand dictionnaire terminologique, Office québécois de la langue française.

3) Les sources de financement du commerce international

Les sources de financement en commerce international sont nombreuses, tant en Algérie qu'à l'extérieur du pays. Nous ne présentons ici que celles que les exportateurs utilisent le plus souvent.

3.1) Les organismes gouvernementaux :

3.1.1) La CAGEX

Elle offre des services spécialisés de financement pour les exportateurs algériens :

- **Police globale** : Elle couvre l'ensemble du chiffre d'affaires annuel à l'exportation réalisé par l'exportateur et dont la durée de paiement ne dépasse pas les 180 jours, contre le non paiement des créances.
- **Police Individuelle** : Elle est destinée à couvrir individuellement les contrats de biens et services, des marchés de travaux ou d'études.
- **Police crédit acheteur** : Permet à la CAGEX de délivrer une garantie à la banque au titre du risque crédit et une garantie à

l'exportateur au titre du risque de fabrication ou d'interruption de marché.

- **Police prospection foires et expositions** : Elle couvre les risques nés de telles participations, voire le risque de non rapatriement des matériels et/ou produits exposés, le risque de non transfert des fonds provenant de la vente sur place (s) des dits matériels et/ou produits.

- **Police d'assurance crédit inter entreprises** : Elle a pour objet la couverture des risques de non paiement, à échéance (s) convenue (s) des montants dus au titre de transactions commerciales inter entreprises en Algérie

- **Information économique et commerciale** : Permet d'offrir à l'assuré une panoplie de produits en matière d'informations techniques, économiques et commerciales, sur les acheteurs, les secteurs d'activités et les pays.

Source : Site de la CAGEX : <http://www.cagex.dz/menu.htm>

3.1.2) Le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE)

Le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE) a été institué par la loi de finances pour 1996. Il est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs.

L'aide de l'État par le biais du FSPE est octroyée à toute entreprise résidente productrice de biens ou services et à tout commerçant régulièrement inscrit au registre de commerce œuvrant dans le domaine de l'exportation.

Le montant de l'aide accordée est fixé par le Ministre du Commerce selon des pourcentages déterminés à l'avance, en fonction des ressources disponibles. Cinq rubriques d'aides sont prévues :

- Les charges liées à l'étude des marchés extérieurs
- La prise en charge partielle des frais des participations aux foires et expositions à l'étranger ;
- Une partie des coûts de prospections des marchés extérieurs ;
- Le coût de transport international et de manutention dans les ports algériens des marchandises destinées à l'exportation ;
- Le financement des coûts liés à l'adaptation des produits aux marchés extérieurs.

Source : <http://www.mincommerce.gov.dz/?mincom=fspe>

3.2) Les institutions financières

Les banques sont engagées depuis longtemps dans le financement du commerce international. Leurs départements spécialisés s'occupent de services internationaux comme l'affacturage, les lettres de crédit ou émission de cautions & de garanties.

Les banques minimisent leurs risques financiers en obtenant des clients solvables, profitables, démontrant une bonne capacité de remboursement et capables d'offrir des garanties. Leurs objectifs vont de pair avec le fait de favoriser l'expansion de leur clientèle sur les marchés étrangers, mais pas à n'importe quel prix.

4) Le cautionnement et les garanties

Définition : Cautionnement

Un cautionnement est un instrument par lequel une caution (généralement une compagnie d'assurance), se porte garant des obligations du débiteur (l'exportateur) face à un créancier (l'acheteur étranger).

Définition : Garantie

Même définition que pour le cautionnement, sauf que la caution est une institution financière.

On les utilise notamment pour protéger les acheteurs contre le non-respect des obligations contractuelles des vendeurs moyennant certaines conditions. Qu'il s'agisse de ventes d'équipement, de matériel ou de contrats de services à long ou moyen terme, l'entreprise est souvent confrontée à des demandes de la part de l'acheteur pour fournir une garantie contractuelle (par exemple une garantie de bonne exécution ou de retenue de garantie). Dans le cas d'offres publiques, l'entreprise doit fournir des garanties de soumission.

Les types de cautionnements & garanties les plus communs :

➤ **Cautionnement ou garantie de soumission (Bid bond)**

Définition : Garantie de soumission

Obligation des entrepreneurs contractant avec l'État de posséder la capacité financière requise pour exécuter et mener à bonne fin les travaux projetés.

Source : Office québécois de la langue française

Voici un tableau indiquant quand ce type de garantie doit être émis, sa valeur pour le donneur d'ordre (le client), sa durée moyenne et dans quelle circonstance elle est requise :

Émission	Valeur	Durée	Utilité
Lors de la publication des offres	Normalement de 2 à 10% de la valeur du contrat	Couvre la période de soumission, généralement 6 mois	Sert à garantir à l'acheteur que le soumissionnaire est intègre et responsable

➤ **Cautionnement ou garantie de bonne fin (d'exécution)**

Définition : garantie de bonne fin

Engagement en vertu duquel une compagnie d'assurances, s'engage à verser au bénéficiaire (le client) une certaine somme, au cas où le fournisseur (ou entrepreneur) n'exécuterait pas le contrat selon les termes négociés.

Source : Office québécois de la langue française

Émission	Valeur	Durée	Utilité
Après <u>adjudication</u>	Normalement de 5 à 25% de la valeur du contrat	Jusqu'à l'achèvement des travaux	Confirmer la solvabilité et le respect des obligations contractuelles du vendeur

Définition : Adjudication

Détermination du titulaire d'un marché à la suite du choix de l'offre considérée comme la plus avantageuse, ou de la soumission la plus basse.

Source : Le grand dictionnaire terminologique, Office québécois de la langue française

Si l'importateur exige des garanties de bonne exécution ou de retenue de garantie, la CAGEX peut également fournir au banquier une contre-garantie de bonne exécution ou de retenue de garantie couvrant le banquier à 100% de son risque. L'exportateur peut, de son côté, obtenir de la CAGEX une assurance couvrant tout appel injustifié des garanties, jusqu'à 90%.

➤ **Cautionnement ou garantie d'avance (de restitution d'acompte)**

Lors du démarrage d'un projet, bien souvent l'exportateur demande un acompte de démarrage. L'acheteur peut exiger en contrepartie une garantie bancaire pour le montant de l'acompte. Cette garantie est généralement émise par une institution financière contre l'obtention du support de la CAGEX à 100%.

Émission	Valeur	Durée	Utilité
À la signature du contrat	Normalement de 5 à 25% de la valeur du contrat	Pendant la durée complète des travaux (peut être réduit en fonction des livraisons)	<ul style="list-style-type: none"> Garantir à l'acheteur le paiement des sommes avancées en cas de non respect des obligations. Assurer au vendeur une liquidité immédiate pour démarrer les travaux.

➤ **Cautionnement ou garantie pour paiements progressifs**

Ce type de garantie est offert par l'exportateur à son acheteur étranger en échange de paiements progressifs. Par exemple sur la vente de 10 conteneurs annuels, l'acheteur accepte de payer d'avance chaque conteneur, conditionnellement à ce que l'exportateur lui fournisse une garantie, via sa banque, pour qu'il récupère son avance en cas de défaut de l'exportateur.

Émission	Valeur	Durée	Utilité
Avec l'obtention des paiements progressifs	Correspond aux avances de fonds reçues de l'acheteur	Jusqu'à la livraison des marchandises	<ul style="list-style-type: none"> • Rassurer l'acheteur qu'il pourra récupérer son avance si l'exportateur faillit à ses obligations • Assurer au vendeur une liquidité immédiate pour démarrer les travaux.

➤ **Cautionnement ou garantie de retenue de garantie (hold back)**

Définition :

Somme que le client retient temporairement sur la note de l'entrepreneur et qu'il ne lui remettra que lorsque le travail sera terminé à sa satisfaction et lorsque l'entrepreneur se sera lui-même acquitté de ses obligations à l'égard des sous-traitants.

Source : Office québécois de la langue française

Émission	Valeur	Durée	Utilité
À la fin des travaux	De l'ordre de 5 à 10% normalement	De 12 à 24 mois après la fin des travaux. (peut aller jusqu'à 5 ou 10 ans pour de grands travaux)	Assurer à l'acheteur qu'il sera remboursé si les défauts de fabrication ne sont pas corrigés.

CONCLUSION - RÉSUMÉ

Dans ce chapitre sur l'approvisionnement, nous avons appris :

- La différence entre le financement à court terme, dont l'objectif est de générer de la liquidité immédiatement, et le financement à moyen et long terme qui sert à supporter la réalisation de projets spécifiques.
- Les différences entre les types de financement à moyen et long terme, notamment :
 - ✓ Le crédit-acheteur, qui est SANS RECOURS contre l'exportateur ;
 - ✓ Le crédit-fournisseur, qui se matérialise par l'achat d'effets de commerce par le prêteur ;
 - ✓ Le forfaitage qui est un mélange d'affacturage et de crédit-fournisseur, car son but est de convertir des ventes à crédit à moyen terme, en ventes au comptant ;
 - ✓ Le crédit-bail international dont le prêteur (le locateur) détient la propriété des biens financés, alors que l'emprunteur (le locataire) est seulement l'utilisateur ;
 - ✓ Le financement de projet qui est adapté à des grands projets d'infrastructures dont les montants de financement requis peuvent dépasser le milliard de Dirhams.
- Qui sont les divers intervenants dans le financement à moyen et à long terme, notamment les banques et les organismes gouvernementaux comme : La CAGEX, le FSPE.
- Ce qui était un cautionnement et une garantie. Nous avons examiné chacun des cinq (5) types de financement les plus utilisés par les PME algériennes, principalement le :
 - ✓ Cautionnement ou garantie de soumission (Bid bond), qui sert à garantir à l'acheteur que le soumissionnaire est intègre et responsable ;
 - ✓ Cautionnement ou garantie de bonne fin (d'exécution), qui sert à confirmer la solvabilité et le respect des obligations contractuelles du vendeur ;
 - ✓ Cautionnement ou garantie d'avance (de restitution d'acompte), qui sert à garantir à l'acheteur le paiement des sommes avancées en cas de non respect des obligations du vendeur ;
 - ✓ Cautionnement ou garantie pour paiements progressifs, qui sert à rassurer l'acheteur qu'il pourra récupérer son avance si l'exportateur faillit à ses obligations ;
 - ✓ Cautionnement ou garantie de retenue de garantie (hold back), qui sert à assurer à l'acheteur qu'il sera remboursé si les défauts de fabrication ne sont pas corrigés.

QUESTIONS & REPOSES: CHAPITRE 8

1. Quelles sont les distinctions entre les financements à court terme, versus les financements à moyen et long terme ?

Le but fondamental du court terme est de générer de la liquidité rapidement, (ou un fond de roulement) à l'entreprise pour financer ses opérations domestiques et d'exportation. Le financement à moyen terme et à long terme sert à supporter la réalisation de projets spécifiques.

2. Qui sont les intervenants dans un financement de crédit-acheteur ?

- un vendeur exportateur ;
- un acheteur étranger ;
- une banque prêteuse (banque du vendeur) ;
- une banque de correspondance étrangère qui peut faire office de garantie de prêt au besoin (banque de l'importateur).

3. Dans le cadre d'un crédit-fournisseur, qui émet un billet à ordre et qui l'achète ?

L'institution financière achète de l'exportateur, le billet à ordre émis par l'acheteur étranger.

3. Quelle est la différence entre un billet à ordre et une lettre de change ?

Le billet à ordre ressemble à la lettre de change. Ainsi, toutes les dispositions relatives aux lettres de change (...) lui sont applicables. Cependant, tandis que la lettre de change suppose le concours de trois personnes : le tireur, le bénéficiaire et le tiré, le billet à ordre ne suppose que l'intervention de deux personnes : le souscripteur et le bénéficiaire et tandis que la lettre de change est par elle-même un acte de commerce, le billet à ordre n'a ce caractère qu'autant qu'il a été souscrit par un commerçant pour une opération de commerce.

4. Quelles sont les distinctions entre le forfaitage et le crédit-fournisseur ?

- Le forfaitage est un financement de crédit fournisseur sans recours envers l'exportateur. Les billets à ordre doivent donc être avalisés (garantis) par une institution financière ;
- Il n'offre qu'un financement à taux fixe à l'acheteur étranger, tandis que les ententes d'achat de billets à ordre ordinaires peuvent offrir un financement soit à taux fixe, soit à taux variables ;
- Le forfaitage nécessite un billet à ordre distinct pour chaque date de remboursement du capital et des intérêts établie selon le plan d'amortissement de l'emprunt ;
- Le forfaitage représente pour la banque, en raison de la déduction des intérêts à l'avance, un plus grand rendement réel que dans le cas du crédit-fournisseur ;

5. Dans le crédit-bail international, qui détient la propriété du bien financé ?

Dans le crédit-bail qu'il soit domestique ou international, le prêteur (le locateur) détient la propriété des biens financés, alors que l'emprunteur (le locataire) devient l'utilisateur.

6. Nommez les services de financement de la CAGEX?

- **Police globale** : Elle couvre l'ensemble du chiffre d'affaires annuel à l'exportation réalisé par l'exportateur et dont la durée de paiement ne dépasse pas les 180 jours, contre le non paiement des créances.
- **Police Individuelle** : Elle est destinée à couvrir individuellement les contrats de biens et services, des marchés de travaux ou d'études.
- **Police crédit acheteur** : Permet à la CAGEX de délivrer une garantie à la banque au titre du risque crédit et une garantie à l'exportateur au titre du risque de fabrication ou d'interruption de marché.
- **Police prospection foires et expositions** : Elle couvre les risques nés de telles participations, voire le risque de non rapatriement des matériels et/ou produits exposés, le risque de non transfert des fonds provenant de la vente sur place (s) des dits matériels et/ou produits.
- **Police d'assurance crédit inter entreprises** : Elle a pour objet la couverture des risques de non paiement, à échéance (s) convenue (s) des montants dus au titre de transactions commerciales inter entreprises en Algérie
- **Information économique et commerciale** : Permet d'offrir à l'assuré une panoplie de produits en matière d'informations techniques, économiques et commerciales, sur les acheteurs, les secteurs d'activités et les pays.

Référence : Site de la CAGEX : <http://www.cagex.dz/menu.htm>

7. Quel est le mandat du FSPE ?

Il est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs. Le montant de l'aide accordée est fixé par le Ministre du Commerce selon des pourcentages déterminés à l'avance, en fonction des ressources disponibles. Cinq rubriques d'aides sont prévues :

- Les charges liées à l'étude des marchés extérieurs ;
- La prise en charge partielle des frais des participations aux foires et expositions à l'étranger ;
- Une partie des coûts de prospections des marchés extérieurs ;
- Le coût de transport international et de manutention dans les ports algériens des marchandises destinées à l'exportation ;
- Le financement des coûts liés à l'adaptation des produits aux marchés Extérieurs.

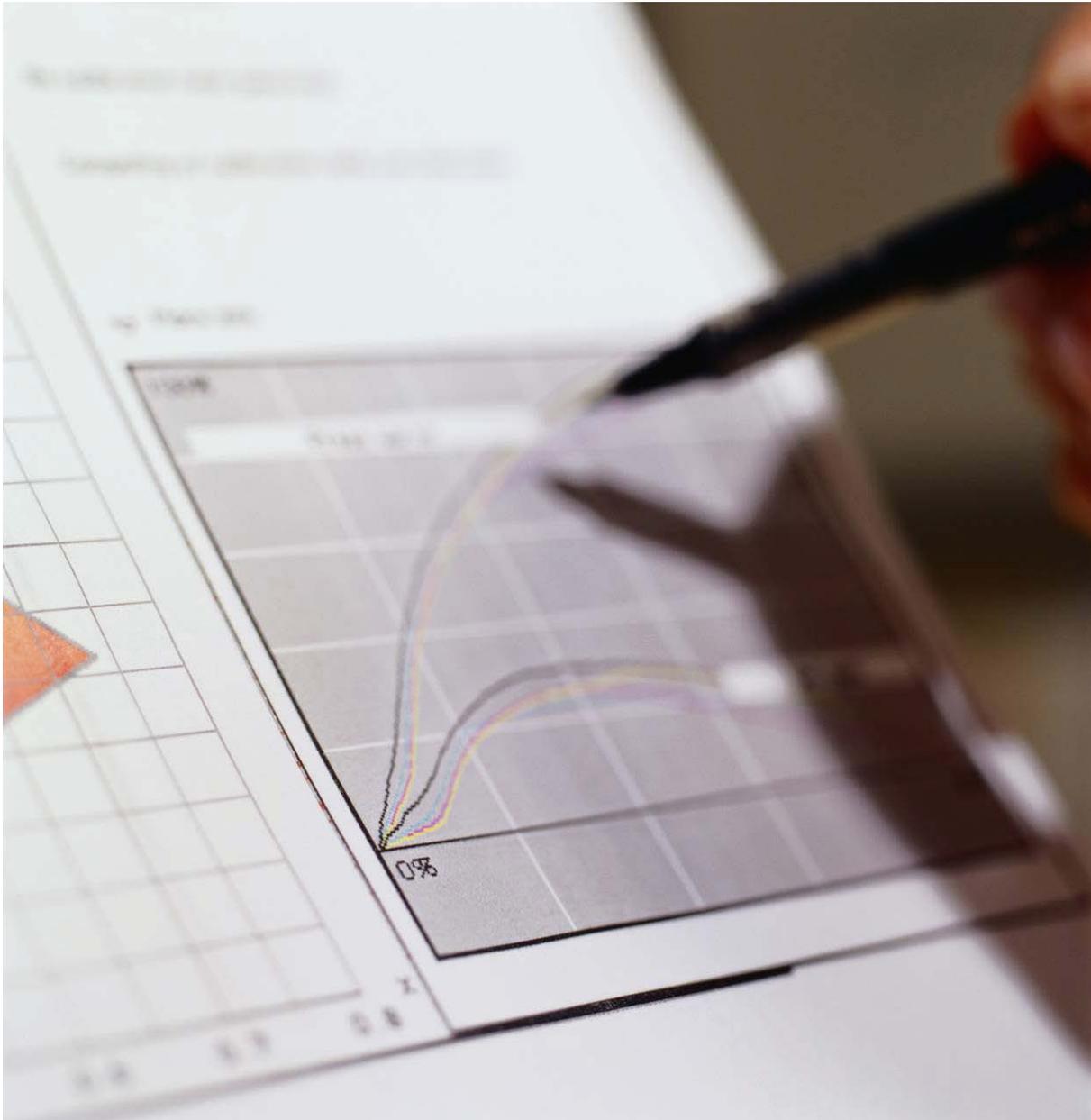
8. Quelle est la différence entre un cautionnement et une garantie?

Un cautionnement est un instrument par lequel une compagnie d'assurance, se porte garant des obligations de l'exportateur face à un acheteur étranger. Tandis que dans le cas de la garantie, la caution est une institution financière et non une compagnie d'assurance.

9. À quoi servent ces garanties ?

- La garantie de soumission : Garantir à l'acheteur que le soumissionnaire est intègre et responsable ;
- Le cautionnement de bonne fin : Confirmer la solvabilité et le respect des obligations contractuelles du vendeur ;
- La garantie d'avance : Garantir à l'acheteur le paiement des sommes avancées en cas de non respect des obligations. Assurer au vendeur une liquidité immédiate pour démarrer les travaux ;
- Le cautionnement pour paiements progressifs : Même chose que pour la garantie d'avance ;
- Les « holds back » : Assurer à l'acheteur qu'il sera remboursé si les défauts de fabrication ne sont pas corrigés.

CHAPITRE 9 : LES RISQUES DU COMMERCE INTERNATIONAL



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de ce chapitre portant sur les risques du commerce international, le participant sera en mesure de :

- Reconnaître et évaluer le risque pays, le risque commercial et le risque de change ;
- Reconnaître et identifier les risques liés à l'international (Taux de change, etc.) ;
- Connaître les outils pour se prémunir des risques à l'international ;
- Reconnaître les contextes de recours à l'arbitrage.

INTRODUCTION

Sur la scène internationale, le risque est amplifié par la distance géographique et la culture qui sépare les partenaires commerciaux. Il faut donc, pour faciliter les relations commerciales entre les acteurs, bien cerner et bien comprendre ce qui les distingue, afin de trouver les moyens d'aplanir les obstacles émergeant de ces différences.

Les risques pour l'exportateur peuvent par exemple surgir lorsque :

- Le client n'est pas fiable, honnête ou solvable ;
- Les institutions financières sont inefficaces dans le pays étranger ;
- Le marché est instable et la concurrence inconnue ;
- Le climat politique est également instable ;
- La sortie des devises hors du pays étranger est problématique ;
- Il n'est pas familier avec les différences culturelles et linguistiques ;
- Les contrats commerciaux ne sont pas respectés ;
- Le système judiciaire n'est pas fiable ;
- La corruption a cours dans le pays étranger ;
- S'il y a des catastrophes naturelles imprévisibles ;
- Etc....

Une transaction de commerce international peut comporter beaucoup de situations où le risque de perte financière est présent. La liste des risques potentiels peut être longue. D'ailleurs, l'exportateur doit bien les repérer lorsqu'il veut transiger à l'étranger et il doit les gérer en ayant recours aux mécanismes de protection que nous verrons plus loin.

1) RECONNAÎTRE LE RISQUE

Contourner les risques et, malgré les embûches et la distance, obtenir son paiement d'un client lointain dépendent autant du talent individuel développé par l'expérience terrain que des techniques utilisées.

À la base, afin de limiter les risques de perte financière, il faut au moins que l'exportateur sache avec qui il fait affaire. Un maximum d'informations sur son client avant de lui livrer une marchandise est primordial.

Connaître ses partenaires commerciaux est un facteur de succès de la plus haute importance. Discuter avec eux, échanger le plus possible pour bien comprendre leurs besoins, leurs tactiques et leur manière d'opérer. Mieux on connaît, plus on évite les surprises.

Le commerce international implique des risques différents et plus complexes que ceux que rencontrent les entreprises sur le marché domestique. La reconnaissance du risque permet de le circonscrire. Une

fois le risque circonscrit, l'exportateur peut l'analyser et prendre les moyens pour s'en protéger.

2) CLASSIFICATION DES RISQUES

À priori, nous pouvons regrouper tous les risques en trois catégories distinctes :

- 1) Le risque commercial ;**
- 2) Le risque pays ;**
- 3) Le risque de change.**

2.1) Le risque commercial

Il s'agit ici de la possibilité que le vendeur exportateur ne se fasse pas payer par son client étranger. Le non-respect des clauses du contrat, l'insolvabilité de l'acheteur ou le fait de transiger avec un transporteur irresponsable sont des exemples de risques faisant parti du risque commercial global.

Les pertes des exportateurs algériens sont fréquemment attribuables à un risque commercial mal évalué. Comme nous avons indiqué plus haut, la connaissance de son client élimine une bonne part du risque dans ce cas. En obtenant certaines informations sur sa solvabilité, comme les détails de ses comptes bancaires et des références favorables de fournisseurs, permettent de limiter les risques de perte, bien que n'étant pas une garantie contre les imprévus. Il peut ainsi arriver, qu'un client solvable au départ, ait des difficultés financières par la suite, pour de multiples raisons, et tarde à rembourser son fournisseur de marchandises. Pour se prémunir par exemple contre un client potentiellement insolvable, un vendeur exportateur, peut :

- Négocier des termes avantageux, comme exiger le paiement à l'avance;
- Faire assurer sa créance au départ, par certains organismes comme la CAGEX, la COFACE et d'autres sociétés d'assurance (nous en parlerons plus en détails plus loin) ;
- Vendre sa créance à une société d'affacturage pour encaisser les fonds tout de suite (moins une commission) ;
- Refuser la transaction et trouver un autre acheteur solvable.

Les risques commerciaux spécifiquement assurables par la CAGEX, sont :

- L'insolvabilité de l'acheteur étranger suite à une faillite ou liquidation judiciaire ;
- La carence pure et simple de l'acheteur ;
- Le défaut de paiement, si l'acheteur étranger ne respecte pas ses obligations contractuelles, alors que l'exportateur a respecté les siennes.

- Le refus de l'acheteur d'accepter la marchandise ou d'en prendre livraison.
- La résiliation du contrat, si l'acheteur met fin unilatéralement au contrat.

2.2) Le risque pays

Ce type de risque provient généralement de problèmes économiques, politiques ou juridiques propres au pays étranger ciblé par l'exportateur. Ces problèmes internes ont un impact direct sur le commerce extérieur. Le boycott, les sanctions économiques, les embargos, les guerres civiles, les conflits ouvriers, l'annulation des permis d'importation, la pénurie de devises convertibles, la corruption de l'appareil gouvernemental, etc., ne sont que quelques exemples.

Il existe aussi certains risques liés à la géographie physique et au climat spécifique au pays cible. Par exemple :

- La fréquence des sinistres naturels (ex: les ouragans dans les caraïbes);
- Le risque d'épidémie, comme le SRAS en Chine.

L'exportateur doit évaluer ces risques pays en se documentant sur la situation interne du pays cible et s'en prémunir le cas échéant en recourant par exemple à des outils financiers efficaces, comme la protection contre les risques politiques de la CAGEX que nous verrons plus loin.

2.2.1) Les risques économiques

Les écarts défavorables de certains facteurs économiques sont à considérer dans un pays, notamment :

- La croissance du taux d'inflation et du taux de chômage ;
- Le taux de croissance économique (Produit Intérieur Brut – PIB).

Exemple : La Chine, avec ses taux de croissance annuels récurrents de près de 10% génère une surchauffe économique que ses infrastructures commerciales ont de la difficulté à absorber. Les tensions sociales et la croissance des disparités économiques en sont quelques conséquences.

- La performance du gouvernement dans le respect de ses budgets et la génération de déficits récurrents, année après année ;
- L'importance des réserves en devises ;
- Le revenu per capita ;
- La stabilité de la monnaie du pays, relativement aux monnaies fortes comme l'EURO, la livre sterling ou le dollar américain.

D'autres aspects économiques plutôt d'ordre qualitatif, sont également à considérer, comme :

- La diversité de l'activité économique du pays. Une économie ne reposant, par exemple, que sur une matière première pour générer des devises et elle est dépendante de l'activité économique des autres pays acheteurs et peut être fragile ;
- La demande globale du pays en produits importés et son degré de persistance malgré des contraintes économiques restrictives (ex : la croissance fulgurante des cellulaires en Chine, malgré un revenu per capita relativement bas) ;
- La capacité d'emprunt du pays étranger sur les marchés monétaires internationaux par rapport à l'importance de sa dette extérieure.

Note :

À ce sujet, les rapports du FMI (Fonds Monétaire International) peuvent apporter des indications.

2.2.2 Les risques politiques

Certaines situations touchent la sécurité des approvisionnements des marchandises et même parfois la sécurité du personnel en place, par exemple :

- Est-ce qu'une révolution ou un renversement de pouvoir est imminent ?
- Les risques de conflits armés dans le pays en question sont-ils latents? la situation est-elle explosive ?

Une réponse affirmative à l'une de ces questions devrait dissuader d'envisager ce pays en termes d'exportation, car le risque, en pareil cas, est trop grand en terme de sécurité.

Les risques politiques sont nombreux, car ils sont influencés par tout ce que font les gouvernements. Ces risques sont conditionnés par la situation économique, politique et sociale du pays client et sur laquelle l'exportateur n'a aucune influence. Dans ce contexte, la maîtrise des risques consistera à reconnaître suffisamment tôt les indices qui peuvent démontrer une situation dangereuse pour l'environnement commercial.

L'exportateur, doit donc se documenter sur la situation géopolitique du pays étranger qu'il cible. Par exemple :

Le livre : « *l'état du monde – annuaire économique géopolitique mondial 2003, 2004, etc.* », de l'éditeur La découverte /Boréal, est un bon point de départ. En voici un exemple de sa version 2003 :

Vénézuela, Guyanes

422 | Guyana, Guyane française, Suriname, Vénézuela

Bilan de l'année / Vénézuela

indienne (la moitié de la population), mort en octobre 2001, aura été l'éminence grise du pouvoir pendant un demi-siècle, la plupart du temps (et jusqu'à sa mort) en tant que président du Parlement. Il a été remplacé à ce poste par Ram Sardjoe, son héritier politique. En mai 2002, Fred Derby, qui était depuis plus de trente ans le principal leader syndicaliste du pays, est décédé à son tour. Début 2002, les puissants syndicats du secteur public (fonctionnaires, enseignants) ont obtenu, par des grèves, de fortes hausses de salaires, tout comme l'armée. L'enquête sur les exactions commises par celle-ci progressait lentement et l'ancien dictateur militaire Desi Bouterse (1980-1988), devenu par la suite chef de l'opposition, est resté en liberté.

La culture du riz, principal secteur agricole, a souffert, en 2002, d'une baisse des prix, de dettes importantes et de la sécheresse. Grâce aux cours plus avantageux dans le secteur minier, la production pétrolière a fait preuve d'une solide croissance et des investisseurs étrangers se sont montrés intéressés par les ressources en bauxite – principale exportation – et en or du pays.



République du Suriname

Capitale : Paramaribo.
Superficie : 163 270 km².
Population : 419 000.
Langues : néerlandais, anglais, sranan tongo.
Monnaie : florin du Suriname (au cours officiel, 1 000 florins = 0,49 € au 31.5.02).
Nature de l'État : république unitaire.
Nature du régime : présidentiel.
Chef de l'État et du gouvernement : Ronald Venetiaan, président (depuis le 12.8.2000).
Vice-président : Jules Ajothia (depuis le 12.8.2000).
Ministre des Affaires étrangères : Marie Levens (depuis le 12.8.2000).
Ministre des Finances : Humphrey Hildenberg (depuis le 12.8.2000).

Concernant le différend frontalier avec le Guyana, des pourparlers ont été entamés en janvier 2002, motivés par les importants gisements maritimes de pétrole sous le contrôle du Suriname. L'hostilité des syndicats et de l'opposition pesait dans la balance. Des accords de coopération dans divers domaines économiques ont cependant pu être signés entre les deux pays. - **Greg Chamberlain** ■

Vénézuela

Tentative de coup d'État avortée

À la différence de l'année 2000, marquée par la réaffirmation de la « révolution bolivarienne » (« mégaélections » et réélection présidentielle), 2001 a été au Vénézuela le temps des questionnements, voire des remises en cause et des dissidences. Dans un contexte de crise de la représentation politique, de nouveaux acteurs se sont en effet affirmés, issus de la société civile ou jusqu'alors cantonnés dans un rôle mineur. La tentative de prise de contrôle du principal syndicat, la Confédération des travailleurs vénézuéliens (CTV), s'est soldée par l'échec de la « démocratie participative » prônée par le président Hugo Chavez depuis son arrivée au pouvoir en 1999. Ce fut le cas lors des élections syndicales d'octobre 2001, marquées par la victoire du syndicat non gouvernemental (Front unique des travailleurs, de Carlos Ortega) sur la Force bolivarienne des travailleurs (d'Aristobulo Isturiz) à la présidence de la CTV. Dans un premier temps, la perte de popularité du président Chavez et les divisions de son parti – le Mouvement V^e République (MVR) – ont cependant été éclipsées par les questions internationales.

Les événements les plus importants de 2001 ont ainsi fait la part belle au contexte international et au rôle que doit y jouer le Vénézuela, qu'il s'agisse du cas de Vladimir Montesinos (l'ancien assesseur du prési-

Ce type de livre donne de bonnes indications sur l'état des relations internationales, fait un bilan par région et par pays, propose des articles, des statistiques, etc.

Autre document essentiel dans une recherche d'informations sur les risques pays est la publication annuelle d'Exportation et Développement Canada (EDC) « Regard sur 2003, 2004, etc. – Guide EDC sur les risques économiques et politiques ». En voici un exemple :

Structure politique	République fédérale, actuellement dirigée par une coalition
Président	Luiz Inácio da Silva (Lula)
Vice-président	José Alencar
Organes législatifs	Fédéral : Chambre des députés (513 sièges), Sénat (81 sièges) États : Parlements monocalaméraux (26) et district fédéral
Principaux partis politiques (nombre de sièges à la Chambre/au Sénat)	Parti des travailleurs (PT) – 91/14; Parti du mouvement démocratique brésilien (PMDB) – 74/19; Parti de la social-démocratie brésilienne (PSDB) – 71/11; Parti du front libéral (PFL) – 26/19
Dernières élections	6 octobre 2002 (premier tour); 27 octobre 2002 (scrutin de ballottage)
Prochaines élections	Octobre 2006

Climat politique

- Le chef du PT (le parti des travailleurs), Luiz Inácio da Silva (Lula), l'a remporté au deuxième tour du scrutin le 27 octobre 2002 avec une forte majorité. Il a en effet recueilli 52,65 millions de votes (61,3 % du scrutin), ce qui lui donne une avance de 22 % sur le candidat le plus proche, appuyé par le gouvernement et le secteur privé, José Serra, du PSDB, qui a obtenu 33,2 millions de votes (38,7 % du scrutin).
- Les élections municipales et celles du Congrès et des gouverneurs ont eu lieu le 6 octobre, en même temps que le premier tour de l'élection présidentielle. Même si les pouvoirs étaient à peu près équilibrés entre les principaux partis – l'alliance PSDB/PMDB, le PFL et le PT –, c'est ce dernier qui a réalisé le plus de gains. Lula a donc pu former des coalitions plus facilement que prévu pour faire adopter des lois.
- Les pressions à la baisse exercées sur le real – attribuables à l'incertitude entourant les nouvelles priorités du gouvernement, combinée à la grande vulnérabilité du marché découlant du lourd fardeau de la dette et des préoccupations constantes quant au compte courant – se sont atténuées au début de 2003, en raison de la mise en œuvre de politiques économiques responsables par Lula.
- Il a délésté ses opinions plus radicales pour gagner la faveur de la plus grande partie de l'électorat de gauche et se positionner comme l'alternative face aux partis centristes dominants. Ce glissement vers le centre lui a valu la désaffection de l'importante aile gauche radicale de son parti, une pression qui pourrait entraîner le fractionnement du PT. Dans une telle éventualité, il lui serait plus difficile de gouverner (c.-à-d. de faire adopter les réformes de politiques économiques qui sont nécessaires pour assurer la viabilité budgétaire).
- En général, la vie politique brésilienne est caractérisée par des querelles constantes, exacerbées par une constitution très rigide. Les relations sont généralement tendues entre l'exécutif et le législatif, et entre le gouvernement fédéral et celui des différents États. Les tractations politiques sont incessantes et elles ralentissent l'adoption de réformes largement considérées comme essentielles à la viabilité et au dynamisme économiques du pays. Mais ces querelles reflètent bien la composition socio-économique diversifiée du Brésil, et sont en fait un élément essentiel d'une démocratie efficace. Ce système est certes difficile à gérer, mais il parvient à fonctionner.

Conjoncture de l'investissement

- Les investisseurs étrangers sont traités au même titre que les investisseurs nationaux.
- Des privatisations à grande échelle ont eu lieu dans plusieurs industries, notamment les télécommunications, les hydrocarbures, et la production et la distribution de l'électricité.
- On note des progrès sensibles et continus dans la libéralisation du système de taux de change, mais un certain nombre de contrôles subsistent : enregistrement, divulgation et comptes bancaires du pays obligatoirement en monnaie locale.
- Depuis 1947, le gouvernement brésilien se sert périodiquement du contrôle des changes comme moyen de promouvoir et de protéger le secteur industriel brésilien, surtout durant des crises économiques.
- Miné par des problèmes de corruption, l'appareil judiciaire est en plus surchargé et gêné par l'incertitude procédurale.
- Les lois sectorielles et les organismes de réglementation n'ont pas encore fait leurs preuves. Il semble que des principaux organismes de réglementation indépendants (ANATEL – télécommunications, ANP – pétrole, ANEEL – électricité), seule ANATEL ait acquis la crédibilité suffisante, l'influence politique et les compétences techniques nécessaires pour s'acquitter de son mandat.
- Étant donné la crise récente dans le secteur de l'électricité, une commission spéciale a été formée afin de proposer des recommandations en matière de réforme pour attirer les investissements étrangers, dont le pays a grandement besoin.

Violence politique

- La violence est plutôt de nature criminelle que politique. La sécurité personnelle laisse à désirer en raison du taux de criminalité extrêmement élevé qui prévaut dans les grandes villes (surtout à Rio), l'enlèvement étant probablement le plus grand risque auquel font face les gens d'affaires.

Questions clés à surveiller

- La capacité de Lula à faire fonctionner la coalition formée de législateurs du gouvernement fédéral et de gouverneurs d'État, dont il est question plus haut.
- La façon dont Lula traitera avec sa base d'appui traditionnelle et fera progresser son programme social.
- Le Brésil fait l'objet d'une surveillance très serrée depuis que la victoire de Lula semblait évidente – une surveillance qui, sans alimenter l'instabilité du Brésil, n'a rien fait pour l'atténuer. Point extrêmement important à surveiller, dans quelle mesure l'administration Lula pourra rassurer les investisseurs au cours de la prochaine année.

2.2.3) Les risques juridiques et légaux

Le fait de travailler dans un pays donné, ou de transiger avec lui, implique une connaissance de ses lois et de sa réglementation, notamment :

- La réglementation du commerce : douanes, étiquetage, emballage, etc.;
- Les recours éventuels sur les moratoires ou suspensions de paiement ;
- La loi des contrats, le droit des employés, les recours en justice, les recours à l'arbitrage, etc., sont aussi à considérer pour éviter des ennuis de nature juridique et légale.

2.3) Les risques de change

Un taux de change est le prix d'une monnaie par rapport à une autre monnaie. Il s'exprime par exemple ainsi :

Résultat de la conversion (en date du 16 juin 2008):							
Symbole	Euro	Taux de change		Dinar algérien (DZD)	Achat	Vente	Historical Charts
EURDZD=X	1	05 févr 12h00	92,88451	92,88451	92,88451	94,18082	1j 5j 3m 1a 2a 5a , max

<http://fr.finance.yahoo.com/convertisseur/convert?amt=1&from=EUR&to=DZD&submit=Convertir>

Pour obtenir un euro, il faut donc déboursier 92 dinars et 88451 centimes.

Le risque ici se situe dans l'imprévision des fluctuations des taux de change lorsque l'exportateur vend sa marchandise. En commerce international, tout négociant qui ne traite pas dans sa propre monnaie court un risque de change. Pour l'exportateur, son risque de change existe lorsque la devise dans laquelle est libellée sa créance diminue entre le moment où il signe le contrat de vente et le moment où il encaisse son paiement.

2.3.1) Facteurs influençant le taux de change

Le taux de change du dinar algérien varie. Cette variation ou fluctuation dépend de l'offre et de la demande pour le Dinar algérien. La demande est influencée par un certain nombre de critères, comme :

La position et la tendance de la balance algérienne de paiements;

Globalement, plus l'écart serait négatif et présenterait un déficit, moins forte serait la demande pour notre monnaie;

Note sur la balance de paiement :

La balance des paiements constitue l'état complet des transactions de l'Algérie avec le reste du monde au cours d'une période donnée. En règle générale, un trimestre ou une année. Elle comprend le compte courant et le compte capital. Le compte courant vise à évaluer les

transactions liées au commerce des biens et services de même qu'aux revenus et transferts d'investissements, tandis que le compte capital sert à mesurer les flux financiers, tels que les achats d'obligations et d'actions, ou les activités liées aux investissements directs.

Source: http://canadianeconomy.gc.ca/francais/economy/balance_payement.html

- Le taux d'inflation algérien comparé à celui des autres partenaires commerciaux. Plus le taux d'inflation algérien est élevé par rapport à un autre pays, plus les exportations sont proportionnellement plus dispendieuses aux acheteurs de ces mêmes pays, moins ils achètent les exportations. La demande pour des exportations diminue donc, ainsi que la demande pour la devise servant à payer ces mêmes exportations;
- Les écarts des taux d'intérêts internationaux : Une augmentation des taux d'intérêts algériens par rapport aux taux étrangers (notamment les taux américain et européen) est un signe pour les investisseurs étrangers qu'ils recevront plus d'argent en retour pour de leurs placements en Algérie. De ce fait ils achèteront notre devise pour effectuer leurs placements et augmenteront sa valeur par rapport aux autres devises étrangères;
- La confiance des investisseurs dans le dinar algérien (qui veut dire qu'ils doivent avoir confiance dans la santé financière de l'économie algérienne);
- La confiance des investisseurs dans le gouvernement algérien et dans son économie, se manifeste par le désir de détenir des actifs dans ce pays. De ce fait, ils achètent des dinars algériens pour les injecter dans l'économie et soutiennent ainsi la valeur de la monnaie par rapport aux autres;
- Le degré d'intervention de la Banque d'Algérie sur le marché de change et sa politique monétaire : La Banque d'Algérie exerce une influence sur la valeur de notre monnaie, grâce au contrôle qu'elle exerce sur le taux d'escompte (c'est le taux directeur qui est payé par les banques à charte lorsqu'elles empruntent des fonds de la Banque d'Algérie). Lorsqu'elle hausse le taux d'escompte, les taux d'intérêts généralement suivent avec un décalage, ce qui peut attirer les investisseurs étrangers désireux de faire de bons retours sur investissement. De plus, la Banque d'Algérie achète et vend des devises directement sur le marché de change pour en augmenter ou diminuer les fluctuations.

2.3.2) Marchés de change au comptant ou à terme

Le taux de change au comptant (spot) :

Est le prix pour une transaction "immédiate" (un jour ou deux au maximum pour les grosses transactions).

Comme personne ne prévoit l'avenir, personne ne peut savoir comment fluctuera le taux de change d'un euro pour un dinar algérien. L'exportateur qui vendra des euros dans 30 jours prend un risque que le dinar algérien s'apprécie et d'encourir une perte.

Le taux de change à terme :

Est le prix pour une transaction qui interviendra à un certain moment dans 30, 60, 90 ou même dans un an. Les transactions au comptant ne représentent en moyenne que 40 % des transactions. Le marché des changes est donc nettement un marché à terme.

Les marchés de change au comptant et à terme sont publiés tous les jours dans les journaux financiers.

2.3.3) Les instruments de protection contre les fluctuations des taux de change

Pour maîtriser le risque de change, l'exportateur peut avoir recours aux instruments suivants:

- **Protection contractuelle :**

Facturer dans sa propre monnaie élimine le risque de change pour l'exportateur. Mais, cela ne fait que reporter sur l'importateur un risque que ce dernier n'est habituellement pas prêt à accepter.

Dans le cas d'une transaction dans une autre monnaie, une clause de taux de change fixe prévue au contrat commercial peut amoindrir, voir éliminer le risque de fluctuation, si la contrepartie étrangère accepte cette clause. Il est possible de répartir le risque entre les parties, en stipulant par exemple, que le taux de change effectif sera obtenu en faisant une moyenne des taux de change du jour de la conclusion du contrat et du jour du règlement.

- **Auto protection :**

L'exportateur algérien (ou l'importateur) peut rechercher une auto couverture de ses ventes (ou de ses achats) libellées dans une devise déterminée par une transaction inverse libellées dans la même devise. C'est d'ailleurs une pratique courante.

Par exemple, si un distributeur algérien vend pour 100.000 dollars américains d'équipements de bureau en Libye, il pourrait acheter pour 100.000 dollars américains de ces équipements de bureau de son fournisseur chinois le même jour, afin d'être pratiquement à parité entre son taux acheteur et son taux vendeur de US.

- **Instruments bancaires :**

- ***Le contrat de change à terme***

C'est un engagement que le vendeur exportateur algérien (ou l'acheteur importateur algérien) prend avec sa banque pour acheter ou pour vendre un montant précis de monnaie étrangère à une date ultérieure, et ce, au taux fixé lors de la transaction initiale. Le principe du contrat de change à terme n'est pas de spéculer sur une valeur future d'une devise, mais bien d'éliminer un risque de fluctuation qui pourrait mettre en danger le profit sur une transaction commerciale à l'étranger.

CAS : (Exemple de convertibilité entre dollars canadien et dollars américain compte tenu du contexte restrictif du dinar algérien)

Un manufacturier canadien de lampes achète des « kits » de lampes prêtes à assembler du Japon (il importe du Japon) et doit payer son fournisseur en yens.

1 dollar canadien vaut 84,5024 yens en date du 27 décembre 2004 (taux spot). Son fournisseur japonais lui accorde un délai de 60 jours pour payer des kits achetés le 27 décembre au montant de 1.000.000 yens (ou \$11.833.98 s'il payait tout de suite).

S'il achète un contrat de change à terme le 27 décembre pour 60 jours, son taux est de 82,7024 et cela lui en coûtera \$12.091.55, soit \$257.57 de plus que le taux SPOT. Cette prime équivaut au montant qu'il doit assumer pour se protéger en cas de baisse du dollar canadien d'ici 2 mois.

Il craint que le dollar canadien ne perde de la valeur face au yen d'ici 60 jours. Il décide donc de protéger sa mise en achetant un contrat de change à terme de 60 jours.

60 jours plus tard, le taux spot (en date du 27 février 2005) est de 80.500 yens pour un dollar canadien. S'il avait attendu sans prendre son contrat de change à terme pour acheter ses kits, il aurait dû payer alors $(1.000.000 \text{ yens} / 80.500 = \$12.422.36 \text{ CAN})$, soit \$330.00 de plus que le montant qu'il a réellement déboursé 60 jours plus tôt, grâce à l'achat du contrat de change à terme.

Le grand avantage du contrat de change à terme, est qu'il élimine le risque de fluctuation des taux de change, car le taux est déterminé à l'avance et l'institution financière s'engage à réaliser la transaction quoi qu'il advienne. Cette sécurité peut cependant comporter certains désavantages, notamment :

- Le coût pour le négociant qui en fait la demande (une fraction du taux lui est ainsi chargée et couvre les frais administratifs bancaires) ;
- Si la transaction commerciale d'achat ou de vente de marchandise n'a pas lieu (ex : faillite de son client ou de son fournisseur), le contrat de change à terme est toujours exécutoire et le négociant pourrait perdre

si le cours du taux de change lui est défavorable. Les contrats de change à terme sont utilisés pour couvrir des périodes pouvant aller jusqu'à un an.

Une opération « swap » sur devises

Elle consiste en l'exécution simultanée d'une opération au comptant et d'une opération à terme en sens inverse pour le même montant en devises.

Ce type d'opération de change est fréquemment utilisée par les entreprises ayant des comptes à recevoir et des comptes à payer dans une même devise étrangère (ex : en dollars US), mais dont les dates d'échéance ne sont pas identiques. Le « swap » élimine le risque de perte potentielle due aux fluctuations du taux de change.

Exemple :

Le 1^{er} janvier 2004 un exportateur doit payer \$100,000 US pour des fournitures provenant de France. Le 1^{er} juillet 2004, il recevra \$100,000 US pour des produits finis vendus aux États-Unis. Le taux US vaut au 1^{er} janvier \$1,1650 CAN. Le contrat de change à terme pour 6 mois se négocie à \$1,1835 CAN.

L'exportateur achète le 1^{er} janvier à sa banque \$100,000 US pour payer ses fournitures (il devra emprunter sur sa marge de crédit \$116,500). Au même moment, il vend \$100,000 US qu'il recevra à terme dans 6 mois (pour \$118,350) et rembourse sa marge. Il réalise donc immédiatement un gain de $\$118,350 - \$116,500 = \$1,850$ CAN grâce à une opération « swap ».

Si le taux spot au 1^{er} juillet 2004 avait été réellement de \$1,1600, il n'aurait encaissé que \$116,000 et en remboursant le \$116,500 qu'il avait emprunté sur sa marge, il aurait encouru une perte de \$500.00 sur cette opération. .

Le collier

Ce service financier est similaire au contrat de change à terme, sauf qu'il se négocie selon une fourchette de taux minimum et maximum pré établie, au lieu d'un seul taux fixé à l'avance.

Le but du collier est double. Il permet de profiter en partie d'une évolution favorable de la devise, tout en offrant un filet de sécurité si la fluctuation va dans le sens contraire.

Exemple :

Pour une protection contre les fluctuations du dollar US face au dinar algérien, le négociant à l'international dispose d'une fourchette de taux qui peut ressembler à ceci :

- 7,3900 – 7,4300 (30 jours).

- Le taux spot fluctue. Si à l'échéance de 30 jours il se situe au-dessus du maximum, par exemple à 7,4500, le client assume le 2 cent de différence.
- Si le taux à l'échéance est en bas du minimum, par exemple à 7.3700, c'est la banque qui assume le 2 cents de différence.
- Si le taux à échéance est, par exemple à 7.4100, soit entre le minimum et le maximum, il ne se passe rien et la transaction se réalise au taux spot du jour de 7.4100.

3) LE CONTRÔLE DES CHANGES

Le recours au contrôle des changes est très courant dans les pays à économie centralisée et dans les pays relativement pauvres. On veut ainsi éviter une fuite de devises vers l'étranger, ce qui placerait le pays dans l'incapacité de faire face à ses obligations internationales. Le gouvernement peut aussi réglementer les importations et n'autoriser que celles qu'il estime en accord avec son programme.

Il est en général assez facile d'acheter de ces pays, car l'état saisit toute occasion d'acquérir des devises. Y exporter est une toute autre affaire. Si l'état de la balance des paiements à un temps donné est négatif, il peut être difficile de se faire payer et donc très risqué d'y expédier sa marchandise.

Un exportateur peut ainsi, à un moment donné, se retrouver dans la situation où le pays importateur, bien que faisant preuve de la meilleure volonté pour acquitter sa dette, soit dans l'impossibilité de l'honorer, pour la bonne et simple raison que les disponibilités du pays en devises étrangères sont nulles. Les délais de paiement peuvent alors être grands, quand ils ne mènent tout simplement pas à un défaut total de payer.

Il est généralement recommandé d'éviter de transiger avec les pays à économie fragile. Si l'exportateur algérien envisage quand même d'y faire affaires, il devrait contacter sa banque algérienne, qui possède normalement un réseau d'informations sur place, ou encore la CAGEX et prendre connaissance de la situation des paiements dans le pays ciblé, ainsi que du niveau de contrôle des changes exercé par le gouvernement en place.

4) LES PROTECTIONS CONTRE LES SINISTRES ET CONTRE LE NON PAIEMENT

Les assurances constituent une façon de réduire les sinistres (notamment la perte des marchandises).

4.1) Les assurances couvrant la marchandise durant le transport

- **Les assurances "transport au sol":**

Dans les cas de transport par rail et route, le transporteur est tenu responsable de la marchandise qu'il s'est engagé à livrer. La loi protège l'expéditeur contre toute perte ou endommagement de la marchandise remise au transporteur. Cependant, en raison de limitations dans le montant des réclamations, certains exportateurs choisissent de prendre une assurance complémentaire.

- **Les assurances "transport aérien":**

Le transporteur aérien assume devant la loi la responsabilité de la livraison dont il a la charge. Cependant, la responsabilité ne touche **que la valeur de la marchandise assurée**. Il reste toutefois possible pour l'expéditeur de prendre, comme dans le cas du transport terrestre, une police d'assurance complémentaire auprès du transporteur ou même auprès d'une compagnie indépendante.

- **Les assurances "transport maritime":**

En raison du gros volume des cargaisons manipulées par traversée et des nombreux transbordements sur des itinéraires (routing) souvent complexes, les sinistres coûtent chers et peuvent facilement atteindre les six chiffres selon la nature de la marchandise. De plus, la responsabilité du transporteur est limitée quant au montant qu'il est tenu de défrayer en cas de sinistre.

Quant aux types de clauses d'assurance cargo, ils sont au nombre de trois:

- 1) Les clauses dites « Franc d'avaries particulières » (en anglais, "Free of Particular Average (FPA)") proposent la plus réduite des couvertures;
- 2) Les clauses dites « Avec avarie » (WA, en anglais, "With Average") assurent en plus les pertes partielles dues aux périls en mer ;
- 3) Les clauses dites « Tous risques » (AR, en anglais, "All Risks") couvrent aussi les dommages physiques faits à la surface extérieure des colis transportés.

On notera que les risques de guerre - ou assimilés - ne sont pas couverts par les assurances maritimes ordinaires. Ils peuvent l'être, mais de façon extraordinaire auprès de compagnies spécialisées et traitant au cas par cas.

4.2) Les protections contre le non-paiement

La prudence est toujours de rigueur. Dans l'incertitude l'exportateur doit éviter d'expédier la marchandise. Toutes les vérifications d'usages sur la solvabilité de l'acheteur doivent être faites **avant** que la marchandise ne quitte le port ou l'aéroport d'origine.

Note : En cas de difficulté à être payé sur une collection documentaire, il est bon de se rappeler que la banque ne peut remettre les documents au client sans s'être assurée du paiement. La banque, en sa qualité de fiduciaire de l'exportateur, doit retourner les documents en cas de non-paiement. Si elle ne peut le faire, elle est obligée de payer l'exportateur sur simple demande. Souvent, un client qui est menacé de ne pas recevoir la marchandise (si les documents sont retournés) s'empresse à payer sa facture pour pouvoir accéder aux marchandises.

4.3) Les risques exports couverts par la CAGEX

✓ Les risques commerciaux

La CAGEX offre, pour son propre compte et sous le contrôle de l'État, la garantie contre les risques commerciaux suivants :

- Insolvabilité de droit de l'acheteur ;
- Insolvabilité de fait de l'acheteur ;
- Carence du débiteur.

✓ Les risques politiques

La CAGEX couvre, pour le compte de l'État et sous son contrôle, les risques politiques et assimilés pouvant survenir dans le pays de résidence de l'acheteur et revêtant dans certains cas un caractère de force majeure. Les risques politiques sont liés :

- A la survenance de guerres civiles ou étrangères, de révolutions, d'émeutes ou d'autres faits analogues dans le pays de résidence de l'acheteur ;
- Aux éventuelles restrictions financières édictées par les autorités du pays de l'acheteur ;
- Au caractère d'administration publique ou de société chargée d'un service public de l'acheteur ;
- Au fait que l'opération d'exportation donne naissance à une obligation contractée par une administration publique ou une société chargée d'un service public.

✓ Le risque de non transfert

Ce risque est lié aux événements politiques, aux difficultés économiques ou aux révisions de la législation du pays de résidence de l'acheteur dont il peut résulter le report ou l'impossibilité de transfert des fonds versés par ce dernier.

✓ Les risques de catastrophes naturelles

Ce risque est lié à la survenance dans le pays de résidence de l'acheteur d'un cataclysme naturel tel que le tremblement de terre, l'inondation, le raz de marré, le cyclone ou l'éruption volcanique susceptible d'affecter directement l'activité et la solvabilité de l'acheteur et de l'empêcher de s'acquitter de sa dette.

✓ **Les risques liés au coût de la prospection de marchés extérieurs**

Ces risques pouvant résulter pour l'assuré de l'insuccès de sa participation à une manifestation commerciale à l'étranger, en vue de faire connaître et de vendre les biens les produits et les services algériens. Ces actions de prospection et de participation aux foires et expositions bénéficient d'un soutien public sous forme d'aide émanant du fonds spécial de promotion des exportations.

✓ **Le risque de non rapatriement du matériel exposé à l'étranger**

Ce risque peut se traduire notamment par la confiscation de ces matériels et l'impossibilité de les rapatrier.

Source : Site de la CAGEX : <http://www.cagex.dz/menu.htm>

5) **COMPTES ÉTRANGERS EN SOUFFRANCE**

5.1) **AVANT l'expédition des marchandises :**

En général, l'acheteur demande que ce soit la loi de son pays qui s'applique dans le cas d'un éventuel litige. Il peut être utile dans le cadre d'une transaction à l'international d'inclure une clause d'arbitrage dans les contrats de vente.

Le proverbe "*mieux vaut prévenir que guérir*" prend ici toute son importance. Afin d'éviter des problèmes de recouvrement, il faut procéder à une vérification approfondie du crédit de l'acheteur.

5.2) **PENDANT l'expédition :**

Il faut ensuite que l'exportateur s'assure que les marchandises expédiées correspondent exactement à celles qui sont décrites au contrat commercial. Il doit suivre minutieusement les instructions données par l'importateur en matière de documentation. Les refus de paiement les plus courants de la part des importateurs sont dus au fait que les instructions d'emballage, de marquage ou d'expédition n'ont pas été suivies.

Si le paiement attendu n'est pas reçu, il faut d'abord savoir pourquoi. Il est possible que les marchandises aient été défectueuses ou qu'elles n'aient pas été accompagnées des documents voulus. Dans ce dernier cas, il faut y remédier le plus rapidement possible.

5.3) **APRÈS l'expédition : l'approche directe de l'exportateur**

Mis à part les précautions usuelles sur la vérification de la solvabilité de l'acheteur, l'exportateur doit demeurer en communication constante

avec lui, tant qu'il n'est pas payé. Une bonne communication a pour avantage de lui permettre d'anticiper les difficultés de paiements et de pouvoir s'ajuster rapidement. De plus, l'exportateur devrait éviter d'envoyer une deuxième commande à ce client avant que la première ne soit payée.

À moins que ce ne soit pour de très gros montants, il n'est habituellement pas rentable de s'engager dans les poursuites judiciaires dont les frais risqueraient de "gruger" les bénéficiaires. Il faut donc garder à l'esprit que les meilleurs règlements sont ceux obtenus à l'amiable.

Beaucoup de différends se règlent par la discussion et la négociation. Le négociant exportateur devra ici démontrer une détermination exceptionnelle, parce que la distance entre les parties est un handicap majeur à son pouvoir de négociation. Le problème peut aussi se régler rapidement en accordant un escompte, ce qui peut être l'objectif principal du refus de payer. Comme pour les comptes locaux, les comptes étrangers en souffrance peuvent être classés en trois catégories: faciles, difficiles et impossibles à recouvrer.

A. Dans le premier cas, la patience, la persévérance et un bon suivi peuvent régulariser les retards de paiement. Ce sont des comptes habituellement en retard de moins de 30 jours sur leur date d'échéance.

B. Dans le deuxième cas, il est possible que l'exportateur algérien soit obligé de faire appel à la compétence de tierces parties: bureaux spécialisés dans le recouvrement des dettes (exemple: *Dun and Bradstreet Inc.*), chambres de commerce locales, ambassades de l'Algérie à l'étranger ou cabinets d'avocats avec correspondants dans le pays en question.

C. Dans les cas impossibles à recouvrer, par exemple lors d'une faillite de l'acheteur, les procédures de collection peuvent prendre parfois des années avant de donner un résultat quelconque dans le meilleur des scénarios. Bien trop souvent, la passation aux créances irrécouvrables et éventuellement, la radiation de la créance des livres, est la seule alternative et ceci peut impliquer une lourde tribu sur la liquidité de l'exportateur.

<p>Note : Comme nous avons déjà vu antérieurement, l'affacturage, l'utilisation de l'assurance créance de la CAGEX ou autres sociétés d'assurance et l'utilisation de modes de paiement adéquats comme le paiement d'avance ou le crédit documentaire irrévocable et confirmé, permettent d'éviter ce genre de désagréments.</p>

5.4) APRÈS l'expédition : l'approche judiciaire de l'exportateur

Lorsque l'acheteur est en défaut de paiement, une agence de recouvrement peut faire pression sur lui.

À défaut de résultat à brève échéance, l'exportateur peut faire un « protêt » contre la traite. Il s'agit là d'une méthode légale d'enregistrement d'une dette. Cette mesure fonde la réclamation vis-à-vis d'un importateur qui ne paye pas.

Définition : Protêt

Moyen légal de prouver la présentation d'un titre négociable et de faire connaître aux parties intéressées la non-exécution des obligations s'y rapportant.

Source : *Office québécois de la langue française, le grand dictionnaire terminologique*

Les documents du **protêt** sont dressés par un notaire dans la ville de l'acheteur. Le notaire les remet à l'acheteur et exige le paiement. Le défaut de paiement fonde les droits de l'exportateur vis-à-vis de l'acheteur et ceux-ci seront reconnus en cour. Il s'agit d'une première étape pour obtenir le paiement par voie judiciaire.

Lorsque le protêt d'une traite ne donne pas de résultats, il est possible d'avoir recours à l'arbitrage avant de s'adresser directement à un tribunal commercial. Les pays qui ont beaucoup d'échanges commerciaux disposent généralement de procédures normalisées d'arbitrage.

L'arbitrage joue un rôle important de nos jours, car c'est une méthode rapide et moins coûteuse que les recours légaux traditionnels. Son premier rôle n'est pas seulement la solution de différends commerciaux mais, aussi, la prévention de litiges. Son objectif est d'obtenir un règlement à l'amiable, car c'est la conciliation et non la confrontation qui préservera la relation commerciale entre les parties et assurera de futures transactions.

C'est seulement en dernier recours que la dispute commerciale sera amenée devant un tribunal d'arbitrage et qu'une décision (rapide et moins coûteuse) sera prise en faveur d'une des parties.

Note : Comme l'arbitrage est relativement nouveau, il peut être difficile d'en appliquer les décisions dans certains pays, de plus, il existe des cas de discrimination à l'égard des firmes étrangères.

Des centres privés d'arbitrage international se multiplient un peu partout dans le monde pour répondre à une demande grandissante.

Selon l'importance du différend, on peut aussi se référer à des instances internationales comme la Cour internationale de la Haye, quoique ceci est le plus souvent utilisé dans des causes de droit humanitaire et/ou criminel international impliquant des gouvernements (*ex : procès du prisonnier politique Serbe Slobodan Milosevic*)

CONCLUSION - RESUME

Nous avons vu qu'il y a trois grandes catégories de risques, soit le risque commercial, le risque pays et le risque de change.

Le risque commercial représente la possibilité que le vendeur exportateur ne se fasse pas payer par son client étranger. Le risque pays provient généralement de problèmes économiques, politiques ou juridiques propres au pays étranger ciblé par l'exportateur et le risque de change se situe dans l'imprévisibilité des fluctuations des taux de change lorsque l'exportateur vend sa marchandise.

L'exportateur, pour faire face au risque de change, a à sa disposition certains outils, bancaires, notamment le contrat de change à terme, les opérations « swap » sur devises ainsi que les colliers. Ces instruments éliminent le risque de fluctuation des taux de change, car le taux est déterminé à l'avance et l'institution financière s'engage à réaliser la transaction.

Certains pays ont recours au contrôle des changes, surtout les pays à économie centralisée et relativement pauvres pour éviter une fuite de devises vers l'étranger. L'exportateur serait avisé d'éviter de transiger avec ces derniers ou à tout le moins prendre connaissance de la situation des paiements dans le pays ciblé, ainsi que du niveau de contrôle des changes exercé par le gouvernement en place.

Bien que les marchandises soient assurées par les transporteurs, il peut être avisé que l'exportateur obtienne une assurance complémentaire, afin de se prémunir des pertes potentielles occasionnées par des limitations dans le montant des réclamations imposées par certains d'entre eux.

La gestion des comptes étrangers en souffrance est une question que l'exportateur doit avoir en tête **AVANT** d'expédier sa marchandise, en procédant à une vérification approfondie du crédit de l'acheteur, **PENDANT** l'envoi, notamment en s'assurant que les marchandises expédiées correspondent exactement à celles qui sont décrites au contrat commercial et **APRÈS** l'expédition en maintenant une bonne communication avec son acheteur non payeur, en faisant un suivi systématique et en utilisant au besoin les services d'agences spécialisées en recouvrement.

Bien que l'exportateur ait intérêt à opter pour une solution à l'amiable, il peut parfois être confronté à des situations hors de son contrôle et nécessitant l'intervention de procédures judiciaires. Dans ce cas, si le protêt est inefficace, le recours à l'arbitrage peut devenir le dernier recours puisque c'est une méthode rapide et moins coûteuse que les recours aux tribunaux légaux traditionnels.

1. Comment peut-on identifier l'apparence de risques potentiels pour l'exportateur ?

- Le client n'est pas fiable, honnête ou solvable ;
- Les institutions financières sont inefficaces dans le pays étranger ;
- Le marché est instable et la concurrence inconnue ;
- Le climat politique est également instable ;
- La sortie des devises hors du pays étranger est problématique ;
- Il n'est pas familier avec les différences culturelles et linguistiques ;
- Les contrats commerciaux ne sont pas respectés ;
- Le système judiciaire n'est pas fiable ;
- La corruption a cours dans le pays étranger ;
- S'il y a des catastrophes naturelles imprévisibles.

2. Comment peut se prémunir l'exportateur contre un client potentiellement insolvable ?

1. En négociant des termes de paiements avantageux, comme exiger le paiement à l'avance ;
2. En faisant assurer sa créance dès le départ, par certains organismes comme la CAGEX et d'autres sociétés d'assurance ;
3. En vendant sa créance à une société d'affacturage, pour encaisser les fonds tout de suite (moins une commission) ;
4. Simplement en refusant la transaction et en trouvant un autre acheteur solvable.

3. Donner deux exemples de risque politique.

- Un renversement imminent du gouvernement au pouvoir ;
- Un risque de conflits armés est dans le pays ciblé.

4. Définir le risque de change pour un exportateur.

Le risque ici se situe dans l'imprévision des fluctuations des taux de change lorsque l'exportateur vend sa marchandise. En commerce international, tout négociant qui ne traite pas dans sa propre monnaie court un risque de change. Pour l'exportateur, son risque de change existe lorsque la devise dans laquelle est libellée sa créance diminue entre le moment où il signe le contrat de vente et le moment où il encaisse son paiement.

5. Qu'est-ce que le taux de change spot ?

C'est le prix pour une transaction "immédiate" (un jour ou deux au maximum pour les grosses transactions).

6. Quels sont les avantages et inconvénients du contrat de change à terme ?

Le grand avantage du contrat de change à terme, est qu'il élimine le risque de fluctuation des taux de change, car le taux est déterminé à

l'avance et l'institution financière s'engage à réaliser la transaction quoi qu'il advienne.

Les désavantages en sont le coût pour le négociant qui en fait la demande et le fait que si la transaction commerciale d'achat ou de vente de marchandise n'ait pas lieu, le contrat de change à terme est toujours exécutoire et le négociant pourrait perdre son profit si le cours du taux de change lui est défavorable.

7. Dans quelle situation une opération « swap » sur devises est-elle habituellement utilisée ?

Elle est utilisée par les entreprises ayant des comptes à recevoir et des comptes à payer dans une même devise étrangère, mais dont les dates d'échéance ne sont pas identiques.

8. Pourquoi est-il risqué pour un exportateur algérien de vendre à un acheteur provenant d'un pays dont le gouvernement contrôle les changes ?

Parce qu'il peut lui être difficile, voir impossible de se faire payer. Un pays qui pratique le contrôle des changes veut éviter une fuite de devises vers l'étranger pour habituellement s'assurer de faire face à ses obligations internationales. Ceci sous-tend une situation précaire au niveau de sa capacité à rencontrer ses obligations et une économie relativement fragile. Le gouvernement peut aussi réglementer ses importations et n'autoriser que celles qu'il estime en accord avec son programme de développement.

9. L'assurance-crédit de la CAGEX protège l'exportateur algérien contre quel type de risque ?

- ✓ Les risques commerciaux ;
- ✓ Les risques politiques ;
- ✓ Le risque de non transfert ;
- ✓ Les risques de catastrophes naturelles ;
- ✓ Les risques liés au coût de la prospection de marchés extérieurs ;
- ✓ Le risque de non rapatriement du matériel exposé à l'étranger.

10. Pour éviter des procédures de recouvrement parfois longues et coûteuses, quelle est la toute première chose que l'exportateur devrait faire avant d'accepter une commande d'un client étranger?

Avant tout l'exportateur doit procéder à une vérification approfondie du crédit de l'acheteur.

CHAPITRE 10 : LA STRATÉGIE INTERNET COMME OUTIL DE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de ce chapitre portant sur la stratégie Internet comme outil de développement à l'international, le participant sera en mesure de :

- Réaliser l'importance grandissante de l'utilisation d'Internet dans les stratégies de visibilité des entreprises exportatrices et les avantages que procure le commerce sur Internet pour ces dernières ;
- Comprendre que l'efficacité d'un site dépend de la qualité de l'information diffusée, du niveau d'interaction désiré avec le client, de l'offre transactionnelle sur le site et du degré d'intégration interne entre les départements de l'entreprise exportatrice ;
- Saisir le fait qu'un site Internet doit être « reconnu » par les engins de recherche avant d'être « connu » des clients potentiels ;
- Savoir quelles sont les erreurs à ne pas commettre dans la conception d'un site Internet commercial et les aspects à considérer dans son adaptation à une clientèle culturellement étrangère ;
- Distinguer le « B2B » du « B2C » en contexte transactionnel ;
- Connaître comment les sites Internet les plus visités se distinguent de leurs concurrents en devenant des « leaders virtuels ».

1) L'utilisation de l'Internet par les entreprises

Toute stratégie sensée de marketing international s'appuie, comme nous l'avons déjà vu dans les chapitres antérieurs, sur :

- Un produit adapté aux besoins de la clientèle cible étrangère ;
- Une stratégie de prix optimale, adapté à la capacité de paiement des clients et tenant compte de la concurrence ;
- Un canal de distribution permettant une bonne diffusion du produit dans le pays ciblé (vente directe, distributeur, agent, SCI, etc.).

Le dernier des « 4P » intègre les activités de publicité, de promotion et de communication qui n'ont d'autres buts que de faire connaître les produits à un marché cible extérieur potentiellement intéressé.

Les stratégies de marketing ont été chamboulées depuis l'arrivée d'Internet, qui est plus qu'un simple média, on associe plutôt Internet à une communauté virtuelle, à un réseau de réseaux et à une nouvelle façon d'aborder les échanges commerciaux. L'Internet ne peut plus être ignoré d'une stratégie d'exportation cohérente en 2005. Un site Internet permet un accès mondial instantané aux produits & services des entreprises.

2) L'importance d'être vu et lu pour être acheté

Le meilleur produit au monde n'a aucune chance d'être acheté si personne ne le voit ou n'entend parler de lui. Sur le web, la même règle s'applique.

Internet permet aux entreprises exportatrices de bénéficier de certains avantages, notamment de :

- Promouvoir le produit jour et nuit dans le monde entier ;
- Concurrencer les entreprises de grande taille sur le marché cible ;
- Informer les visiteurs sur les activités commerciales de l'entreprise et les tenir au courant des nouveaux produits et services ;
- Obtenir de l'information sur les visiteurs, pouvant servir de base à une étude du marché ;
- Accéder à de l'information sur le marché et sur la concurrence ;
- Créer un réseau de contacts à l'étranger ;
- Offrir un service à la clientèle 24 heures par jour ;
- Etc.

Il est bien évident que pour bénéficier de ces avantages que procure l'Internet, le site de l'entreprise exportatrice doit répondre à certaines exigences, comme par exemple :

- L'entreprise doit positionner son site sur les moteurs de recherche comme Yahoo, Google et MSN, de telle façon que les clients le

trouvent facilement (Il est primordial d'apparaître dans les premières pages de ces engins de recherche) ;

- Le site Web doit être facile de navigation pour le client virtuel ;
- Pour garder captif les internautes, le site doit être attrayant, fonctionnel et présenter un contenu intéressant qui dépasse les spécifications techniques des produits et l'historique de l'entreprise ;
- Pour créer un effet de récurrence dans les visites des internautes, le site doit se présenter comme un portail intégré du secteur et donner de l'information pertinente aux clients, distributeurs et autres ;
- Le site doit être maintenu à jour et le contenu revu régulièrement.

Après avoir été « vue » par des clients potentiels, l'entreprise doit les retenir suffisamment longtemps pour « être lue ». Son site Internet doit donc attirer l'attention, mais aussi susciter une confiance suffisante, grâce à une présentation professionnelle et par une excellente qualité d'information pour que l'internaute y trouve son compte. La notoriété de la marque peut avoir une certaine importance pour ajouter de la crédibilité au site, mais ce n'est pas tout.

L'exemple suivant illustré par *M. Jean-François Renaud, M.Sc. Commerce électronique, Adviso Conseil*, est éloquent:

« ...l'entreprise de distribution de fleurs FTD, de renommée internationale, jouit probablement de la plus forte notoriété dans ce domaine. Confiante qu'elle attirerait les clients en ligne aussi facilement qu'hors-ligne, FTD aurait négligé d'investir en référencement et de considérer ce critère dans le développement de son site et des outils offerts en ligne à ses clients. Résultat : proflowers.com, un petit concurrent inconnu jusqu'alors, lui aurait grugé une portion importante de son marché uniquement via un positionnement intelligent dans les moteurs de recherche. En fait, FTD n'apparaît pas dans les trois premières pages des moteurs pour des expressions aussi importantes que « flower arrangements » ou « flower delivery », alors que son nouveau concurrent apparaît le premier. »

Source :

http://webmarketing.iclic.ca/Marketing_internet_Nouvelle.asp?ID=138

3) Faciliter la communication avec le client : information – interaction – transaction – intégration

Le site Web d'une entreprise doit informer tout en rendant facile la visite du client potentiel. Puisque son site est une vitrine sur le monde, il est important qu'il soit pertinent du point de l'information, de l'interaction, de la transaction et de son intégration avec les autres activités internes.

L'information : Elle doit être claire, précise et peut être appuyée de diagrammes, de photos et de schémas d'installation, mais elle DOIT

être adaptée à la clientèle cible de l'entreprise et pertinente au contexte.

Par exemple, la description des caractéristiques d'un photocopieur aurait intérêt à être appuyée par une photo le montrant dans son environnement commercial (ex : avec la secrétaire en exécution de photocopies), surtout s'il l'on veut mettre en évidence des caractéristiques comme le fait qu'il soit compact, attrayant visuellement ou simple d'utilisation.

Beaucoup d'entreprises ajoutent des fiches de produits téléchargeables en format PDF, permettant de démontrer les principales caractéristiques.

Le site doit capter l'attention par son contenu, mais aussi par d'autres fonctions utilitaires, comme une fonction de recherche, d'aide à la navigation, des outils d'aide à la prise de décision, des offres promotionnelles, etc. Ceci permet de favoriser la récurrence dans les visites de clients.

L'information ne doit pas être livrée en bloc, mais préférablement, sur une page d'accueil, on résumera les textes sous les titres, afin de permettre une lecture rapide et on référera aux textes complets sous une rubrique séparée qui pourra compter aussi des textes archivés.

Au niveau de l'utilisation de l'image et du son, en contexte commercial il faut retenir que la sobriété est payante.

L'interaction : Le niveau d'interaction virtuelle entre, par exemple, un client étranger potentiel et une entreprise exportatrice dépend de plusieurs facteurs et des fonctionnalités du site en question. L'internaute prend connaissance de l'entreprise, de ses produits, de ses services et de son offre de vente. Cependant à ce point il n'y a aucune interaction tant que l'entreprise n'a pas également l'opportunité de connaître l'internaute en question et de générer une forme d'échange avec lui.

Une des finalités de l'interaction entre l'entreprise et ses clients potentiels est de permettre la création de bases de données à des fins marketing. Ceci est un actif stratégique primordial pour une entreprise (Une base de données est un fichier informatique où sont enregistrés tous les détails pertinents des clients, comme par exemple, leur provenance, âge, sexe, type de profession, etc.).

Un des buts du site est de générer un achalandage, mais aussi des contacts directs avec des clients potentiels. Une fonctionnalité proposée par les concepteurs de sites Internet est d'offrir la possibilité aux

internauts de s'abonner à une lettre électronique (bulletin, newsletter) que l'entreprise envoie à intervalle régulier. L'objectif est triple :

1. Créer une attente de la part de clients potentiels ;
2. Donner une image de leader dans le marché ;
3. Approvisionner la base de données en prospects potentiellement intéressés.

Les transactions : Bien que les entreprises algériennes aient rattrapé leur retard quant à l'intégration d'Internet, puisqu'une majorité est aujourd'hui dotée d'un site Web, elles n'ont toujours pas intégré le volet transactionnel. En effet, le courrier électronique et la recherche d'information en général demeurent les applications phares. Par ailleurs, on remarque une utilisation accrue d'Internet pour faire de la veille concurrentielle.

Définition : Veille concurrentielle

Activité de surveillance permanente de l'environnement externe d'une organisation qui doit permettre un repérage anticipé de signes ou d'indices révélateurs de changements importants, notamment chez la concurrence).

Source : Office québécois de la langue française

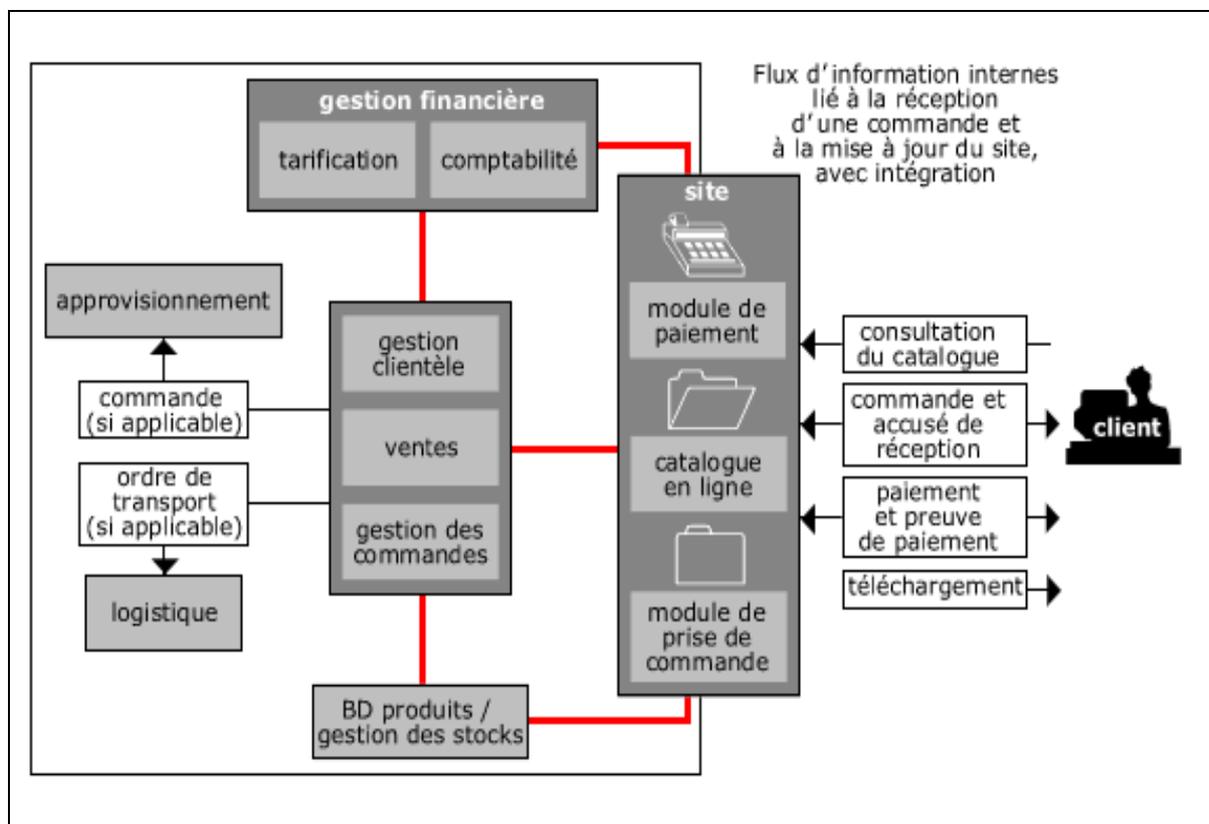
L'intégration : Faire affaire sur Internet nécessite un certain niveau d'intégration entre les activités internes de l'entreprise et les activités de communication avec l'extérieur. Ceci est rendu nécessaire pour assurer le traitement approprié de la commande virtuelle et pour transférer l'information de cette dernière entre les différents départements de l'entreprise. Le but recherché de l'intégration étant d'assurer un délai de livraison respectable aux clients grâce à une bonne coordination des tâches relatives au traitement de leurs commandes virtuelles.

Le schéma plus bas démontre les départements impliqués dans le circuit du traitement de l'information issue d'une présence de vente sur le web (site transactionnel). Voici les étapes générales du circuit :

- Un client repère le site, consulte le catalogue de produit en ligne, fait son achat et obtient une preuve de paiement en retour ;
- L'information relative à la commande est automatiquement transmise à la comptabilité qui la fait préparer par le département de la production (non inscrit sur le schéma par souci de clarté) ;
- Lorsque la commande du client est en inventaire, le département de la production transfère la commande au département chargé de la livraison qui contacte son transporteur pour acheminer la marchandise au client ;

- A noter que le département des ventes a un rôle important à jouer en maintenant à jour le catalogue virtuel. Il ajoute (ou fait ajouter) les nouveaux produits et ajuste les prix au besoin.

Des questions de sécurité sont toujours à prendre en considération. Il faut donc assurer la protection des systèmes d'information internes vis à vis d'éventuelles intrusions extérieures (par exemple mise en place d'un mur « coupe-feu »), tout en assurant au client une tranquillité d'esprit en lui garantissant que l'information relativement à son numéro de carte de crédit par exemple est sécurisée. Le niveau d'encryptage des codes de transaction dans le système devient alors un élément essentiel. L'entreprise veut garder les clients virtuels en mode transaction sur son site jusqu'à la réception de leur confirmation de transaction.



Source : Guide de l'e-business, <http://guide.awt.be/guide/geb/fr/page/b2cbi008.html>

Synthèse des grandes caractéristiques d'un site Internet :

Caractéristiques	Fonctions	Avantages	Désavantages
Information	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la visibilité et la notoriété de l'entreprise • Faire connaître ses 	<ul style="list-style-type: none"> • Facile à créer • Peu coûteux • Donne une plus grande visibilité à l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne permet pas de transactions ou d'interactions avec les visiteurs

	produits et services • Atteindre de nouveaux marchés extérieurs		
Interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le service à la clientèle • Élargir son marché • Créer une communauté d'affaires • Faire du marketing personnalisé (gestion de bases de données de clientèles) 	<ul style="list-style-type: none"> • Représente un coût et une complexité modérés • Permet de créer un lien avec des clients potentiels et d'obtenir des renseignements <ul style="list-style-type: none"> • Génère de la récurrence dans l'achalandage du site 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande un certain niveau de gestion pour maintenir à jour les envois
Transaction	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir ses produits et services • Vendre et facturer en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet la prise de commande et la vente en ligne • Permet à la petite entreprise de se mesurer à des grandes sur des marchés physiques hautement compétitifs • Contribue directement au chiffre d'affaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Est plus complexe à créer et à gérer • Représente des coûts (d'installation et récurrents) significatifs • L'aspect de la sécurité des transactions devient une priorité
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Générer des bons de commandes et de livraison • Émettre des factures et des accusés de réception • Standardiser le processus interne de traitement des 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplifie la mise en œuvre de transactions en ligne • Permet d'assurer efficacement un haut volume de transactions et des paiements • Assure la satisfaction du 	<ul style="list-style-type: none"> • Très complexe à créer et à maintenir • Représente des coûts d'installation et récurrents élevés • L'intégration et la coordination avec les autres

	commandes <ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une gestion des inventaires • Travailler simultanément avec différents partenaires internes 	client par l'envoi de sa commande dans des délais raisonnables, sans qu'il ait à se déplacer pour acheter	départements de l'entreprise peuvent s'avérer difficile
--	--	---	---

Source : Inspiré de « Affaires électroniques vs. commerce électronique », Institut du Commerce Électronique (2001).

4) Le référencement par les « méta tags » et la promotion du site Internet

L'acquisition d'un achalandage par le référencement de d'autres sites est un aspect important pour générer des ventes virtuelles. Le fait de recevoir des visiteurs par le biais de différents sites partenaires représente une manne de clients potentiels peu coûteux à solliciter. Le nombre de liens avec d'autres sites et la qualité de ces sites sont importants pour créer un achalandage additionnel optimal.

Par exemple, une entreprise vendant des savons composés d'huiles naturelles aurait intérêt à être positionné sur des sites d'associations spécialisées (Canada : site de l'Association canadienne des aliments de santé - ACAS), de façon à récupérer une clientèle intéressée par des produits similaires.

L'entreprise a intérêt à identifier des sites web d'organismes reconnus opérant dans son domaine et dans des domaines connexes pour obtenir un maximum de liens de qualités vers son site. Une page à part pour les liens vers d'autres sites devrait être créée pour éviter de voir les visiteurs quitter le site dès qu'ils arrivent dessus.

L'acquisition d'un achalandage par le référencement des engins de recherche est une autre source de visiteurs, donc de clients potentiels. Il est donc primordial que l'entreprise apparaisse dans les premières pages de ces engins de recherche afin d'espérer recevoir la visite d'internautes qui ne la connaissent pas. http://webmarketing.iclic.ca/Marketing_internet_Nouvelle.asp?ID=75)

Afin de miser sur un repérage efficace des engins de recherche, une série de mots clés sera inscrite auprès de chaque **fareteur** par le concepteur du site web de l'entreprise. L'entreprise doit donc faire un exercice pour trouver des mots ou expression décrivant bien ses activités. Ultimement, une vingtaine de ces mots ou expressions doivent être triés et sélectionnés comme ayant le plus d'impact.

Selon certains, Yahoo est l'annuaire le plus important étant donné son degré élevé de popularité. L'entrepreneur lançant son site web devrait inscrire son entreprise dans ce dernier.

Définition: «**méta-tags**» (en français «méta-balises» ou « balise HTML »)

Sont des commandes HTML constituées d'une directive sous forme de mot-clé encadré par les signes inférieur à (<) et supérieur à (>), qui permet de mettre en forme un texte et qui indique au navigateur Web comment devrait être affiché un document.

Source: Office québécois de la langue française, **Le grand dictionnaire terminologique.**

http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp

Définition : HTML ("*HyperText Markup Language*")

Est un langage dit de "marquage" chargé de formaliser l'écriture d'un document avec des balises de formatage indiquant la façon dont doit être présenté le document et les liens qu'il établit avec d'autres documents.

Source : CCM, *encyclopédie informatique libre.*

<http://www.commentcamarche.net/html/htmlmeta.php3>

Les « *méta-tags* » ont plusieurs rôles : donner un titre à une page, renseigner les moteurs de recherche, rediriger automatiquement vers une nouvelle page, etc.

Chaque page Internet contient des codes HTML invisibles. Pour les voir, il suffit de cliquer avec le bouton droit de la souris sur la page web et sur « afficher la source » dans le menu. Les lignes de codes qui apparaissent servent en fait à gérer le contenu de la page web visitée. Les lignes de codes débutant par « méta... » sont utilisées habituellement par les concepteurs de site web pour y ajouter des mots clés, repérables par les fureteurs utilisés par les internautes. Il est très important de retenir que le choix des mots-clés doit être précis et pertinent pour que le site Internet de l'entreprise soit affiché parmi les premiers identifiés par les moteurs de recherche.

5) Les règles du jeu dans la conception d'un site Internet commercial

Tiré de « *Erreurs de conception courantes dans la conception d'un site web* », Infosource entreprises, Centre de services aux entreprises Canada-Saskatchewan,

http://www.rcsec.org/sask/ebusiness/guides/pdf/essentials_of_web_design.pdf):

Ne pas réussir à « accrocher » les visiteurs immédiatement

La plupart des personnes passent moins de six secondes sur une page d'accueil avec de partir en « cliquant ». Le site doit « accrocher » leur attention immédiatement ou les clients pourraient partir pour ne jamais revenir. La page d'accueil se doit d'être visuellement attrayante.

Trop encombré

Les sites trop encombrés sont lourds et portent à confusion. Il faut éviter les titres qui portent à confusion. Les clients doivent trouver rapidement ce qu'ils cherchent et ont une patience limitée.

Trop de texte

Les textes en direct doivent être clairs et aller directement aux faits. Les clients n'ont pas le temps de lire des textes encyclopédiques sur les produits ou services. Il est bon d'utiliser des listes par points ou à numéros pour faciliter la recherche.

Trop lent

La plupart des visiteurs utilisent des lignes téléphoniques ordinaires. Les graphiques complexes et en format Flash sont longs à télécharger et peuvent mettre la patience des visiteurs à rude épreuve.

Manque de renseignements sur les personnes-ressources

Il faut faire savoir aux visiteurs comment ils peuvent communiquer avec l'entreprise par courriel, par téléphone ou par la poste. Si cet élément n'apparaît pas sur le site, l'entreprise pourrait manquer d'intercepter une partie de son achalandage virtuel.

Manque de clarté quant à la mission de l'entreprise

Si un visiteur ne comprend pas en quoi consiste l'entreprise, il hésitera à entrer en contact avec elle. Il pourrait simplement « aller magasiner ailleurs » et sortir du site. Il faut s'assurer que les visiteurs comprennent ce qu'elle a d'unique.

6) Adapter le site Internet au marché cible étranger

Inspiré de « *Considérations interculturelles* », Infosource entreprises, Centre de services aux entreprises, Canada-Saskatchewan, http://www.rcsec.org/sask/ebusiness/guides/pdf/crosscultural_considerations.pdf.

Les exportateurs savent qu'ils doivent adapter leurs produits aux marchés étrangers. Leur site Internet doit refléter également leur volonté de vouloir faire affaire avec eux. Les principaux facteurs à considérer pour adapter un site Internet à un marché étranger donné sont habituellement:

- La langue ;
- Les devises de paiement ;
- Le choix de couleurs des éléments graphiques ;
- La police des caractères composant les textes ;
- Les différences horaires (fuseaux) ;
- Les modes d'expédition ;
- Les taxes et les douanes ;
- Le respect des pratiques commerciales étrangères ;
- L'intégration d'éléments culturels spécifiques.

Aujourd'hui, 78 % des sites web et 96 % des sites de commerce électronique sont en anglais. Ces pourcentages sont appelés à baisser, surtout avec l'accès à l'Internet de la Chine. Au départ un nouveau site peut n'être rédigé qu'en français et en anglais. Cependant, si le plan de commercialisation table sur un marché où la langue du pays est différente, il est important pour l'entreprise de considérer une troisième langue à son site et faire traduire, du moins dans un premier temps, les pages les plus importantes.

Fait à remarquer, il faut tenir compte dans le montage du site, de toute la symbolique culturelle étrangère (ex : éviter des promotions par multiple de « 4 » avec la Chine, puisque ce chiffre est associé à la mort).

Selon une étude réalisée au Royaume-Uni en 2004 (*"Cultural usability in digital libraries"* American Society for Information Science. Bulletin of the American Society for Information Science; Washington; avril/mai 2000; Elke Duncker; Yin Leng Theng; Norlisa Mohd-Nasir.), les préférences des utilisateurs en termes de couleurs d'interface varient selon leur nationalité :

- Les jeunes Anglais préféreraient des agencements aux couleurs pâles avec beaucoup de gris et une luminosité minimale ;
- Les jeunes Scandinaves opteraient pour des teintes foncées et une luminosité minimale ;
Les jeunes d'origine jamaïcaine privilégieraient les couleurs vives avec des agencements très colorisés ;
- Les Africains choisissaient le noir comme couleur de fond, en y superposant des couleurs vives ;
- Les jeunes Américains pencheraient plutôt vers un fonds clair, du texte noir et quelques éléments aux couleurs atténuées.

D'un point de vue culturel et religieux (souvent les deux sont intimement reliés), les habitudes varient beaucoup d'un pays à l'autre.

Par exemple, une entreprise fabricante de gilets à manches courtes peut vouloir cibler les femmes comme clientèle. Une photo sur son site représentant une femme portant un « T-shirt » peut être anodin dans

certains pays européens mais cela peut être considéré comme déplacé dans certains pays musulmans. Si cette dernière clientèle est ciblée, dans le doute mieux vaut s'abstenir.

Les autres « must » :

- Si les produits ont été adaptés au système impérial, il doit en être de même pour le site ;
- Ne pas oublier que les fuseaux horaires jouent sur les heures d'affaires. Afin de faciliter les achats de clients étrangers, les différences de temps doivent être prises en considération. Il existe certains sites spécialisés comme : www.worldtimezone.com qui peuvent aider à calculer ces écarts ;
- Autant que possible, miser sur la simplicité et éviter les éléments « tape à l'œil ». Proscrire aussi les polices de caractères exotiques ;
- Dans les communications, il vaut mieux respecter la « netiquette » (voir <http://www.er.uqam.ca/merlin/xw999998/fr/fnetiquet.htm#fnetiquetintro>) ;
- Faire vérifier et traduire les textes par une personne native du pays ciblé. Ex: Un japonais pour traduire la portion du site alloué en langue japonaise.

7) L'impact du dynamisme des ventes virtuelles sur la production

Le degré de proactivité de la stratégie Internet, devrait générer un certain niveau de transactions virtuelles, ce qui aura un impact direct sur la production. Ainsi :

1. Une stratégie Internet passive n'aura pas d'impact sur la production ;
2. Une stratégie Internet réactive aura un faible impact sur la production ;
3. Une stratégie Internet proactive aura un impact direct sur la production ;
4. Une stratégie Internet innovante (pour se différencier de la concurrence) pourrait chambouler la production.

Par exemple, une entreprise fabricant des desserts glacés qui déciderait d'innover en lançant une nouvelle ligne de desserts naturels adaptée aux femmes travaillant dans des bureaux, pourrait décider de fabriquer de plus petits formats. Si elle décide de promouvoir la vente de ces « mini desserts glacés » sur Internet, elle devra notamment penser, en ce qui touche la production, à :

- Ajuster ses équipements aux nouveaux formats de contenants et aux nouvelles saveurs ;
- Prévoir des quarts de travail supplémentaires flexibles, selon sa capacité de main d'œuvre actuelle et selon la croissance prévue de la nouvelle demande virtuelle ;
- Peut-être devra-elle planifier investir dans de nouveaux espaces réfrigérés, de façon à maintenir un certain niveau d'inventaire.

Dans cette optique, les changements dans la production, mais aussi dans la gestion des commandes et dans la gestion des paiements, sont des considérations que l'entrepreneur doit considérer dans la planification de sa stratégie Internet.

8) Le contexte transactionnel

8.1) Le business to business (B2B) – commerce inter-entreprise

Définition: Le business to business (B2B)

Il s'agit des échanges ou des transactions commerciales en ligne entre des fabricants, des fournisseurs et des entreprises clientes, qui permettent d'améliorer le commerce électronique interentreprises et l'approvisionnement par Internet et de favoriser la collaboration entre différents partenaires commerciaux.

Source : Office québécois de la langue française, le grand dictionnaire terminologique

Le B2B touche plusieurs aspects du commerce, mais celui qui retient le plus l'attention (profitabilité oblige) est la transaction de vente de produits d'entreprises à d'autres entreprises. Par exemple, le site Internet du (<http://www.promex.dz/>) est un site B2B, puisqu'il s'adresse aux entreprises exportatrices (autre exemple : www.europages.fr).

8.2) Business to Customer (B2C) - Commerce vers le consommateur final

Dans ce contexte transactionnel, les activités économiques des entreprises sont destinées au grand public. Les commerces de détails qui ont un site transactionnel entrent dans cette catégorie car le marché ciblé est celui des particuliers.

Voici un exemple de site B2C : Le site Internet de la Air Algérie : (www.airalgerie.dz) cible différentes catégories de consommateurs : hommes d'affaires, étudiants, touristes...etc. De plus, les clients peuvent maintenant acheter directement en ligne leurs billets d'avion. Ce site est un site B2C qui allie l'information à la transaction virtuelle en ligne.

Le déroulement d'une transaction B2C entièrement sécurisée (**ex : Visa, MasterCard, etc.**) : Source : AW Appalaches Web Performances, http://awreferencement.com/commerce_electronique/commerce_electronique4_e-commerce_transactions_securisees_entreprises_clients.html

- Lorsqu'un client a complété son achat sur un site transactionnel, on lui indique qu'il peut procéder au paiement. Il est alors dirigé vers un formulaire à cet effet qui se trouve sur le site sécurisé d'un serveur. Une fois que les informations personnelles sont inscrites dans le formulaire et envoyées, celles-ci sont acheminées par le serveur auprès d'une institution financière qui en vérifie les données. Entre temps, le serveur envoie un message à l'entreprise pour l'informer qu'un client passe une commande sur son site ;
- Après vérification, l'institution financière envoie à l'entreprise un second message par le serveur, à l'effet que la transaction a été acceptée (ou refusée). Lorsque l'entreprise reçoit une confirmation que la transaction a été réalisée avec succès, elle peut livrer la marchandise, puisque son compte a déjà été crédité d'un montant équivalent à cette transaction ;
- Durant ce temps, le client reçoit lui aussi la confirmation de la transaction. Il est alors redirigé sur une page de remerciement du site Internet de l'entreprise ;

Toute la transaction se fait en quelques instants et en direct. Les ventes virtuelles représentent en partie un apport de revenu supplémentaire, du moins en ce qui concerne les ventes faites aux acheteurs qui n'auraient pas acheté autrement.

9) Partager l'information sectorielle pour se différencier de la compétition

Une excellente façon de générer un achalandage récurrent de visiteurs est de positionner l'entreprise à travers son site Internet comme un leader virtuel dans son secteur.

L'image de leader virtuel n'a rien à voir avec le chiffre d'affaire de l'entreprise ou sa part de marché. L'entreprise qui, volontairement, met à la disposition des internautes une masse d'information sur son secteur d'activité suscitera plus l'intérêt. L'objectif est de fournir suffisamment de matériel varié pour que le client virtuel potentiel place un signet sur le site et renouvelle sa visite dans le futur et qu'il effectue ultimement des transactions d'achat (en ligne ou non). Ce qui distingue un site leader d'un site strictement commercial est justement l'ouverture sur le partage de l'information sectorielle existante. Par exemple :

- Des statistiques sectorielles ;
- Une liste et un calendrier de foires commerciales ;

- Des liens avec des associations sectorielles, des spécialistes et des organismes gouvernementaux ;
- Des articles de presse touchant son secteur ;
- Des outils utilitaires comme des convertisseurs de monnaies, des calculateurs, etc. ;
- Des logos de partenaires reconnus ;
- Des témoignages d'entreprises satisfaites ;
- Des forums de discussion ;
- Etc.

Un tel site représente une mine d'or pour l'internaute en quête d'information.

Un leader virtuel possède une vision globale de son industrie et recherche à rallier les autres partenaires pour ajouter toujours plus de contenus à valeur ajoutée, (le site devient alors pratiquement un portail sectoriel, car il peut rediriger l'internaute vers de nombreux autres sites connexes). Le partenariat avec d'autres sites reconnus comme des organismes gouvernementaux, médias, consultants, spécialistes, etc., est un élément important du succès de cette différenciation par rapport aux concurrents.

Un cas concret de leadership virtuel :

Un site, dans le secteur des services de consultation et de formation à l'international, se démarque par son originalité, par la qualité de l'information disponible et par la convergence avec de nombreuses sources fiables d'information. CCM (Consultations Contact Monde, <http://www.contactsmonde.com>), présente un véritable portail à l'international et se positionne comme un incontournable dans son secteur. Son site propose notamment sur sa page d'accueil, les rubriques suivantes qui font le lien à un répertoire de sites web de plus de 300 sources d'informations reconnues internationalement :

<u>RÉPERTOIRES</u>	<u>INFO MARCHÉS</u>	<u>OUTILS POUR L'EXPORTATEUR</u>
<u>OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES</u>	<u>FINANCES</u>	<u>OUTILS DE RECHERCHE</u>
<u>PUBLICATIONS ET BULLETINS</u>	<u>AFFAIRES ÉLECTRONIQUES</u>	<u>CHAMBRES DE COMMERCE</u>
<u>FRET</u>	<u>FORMATION ET ACTIVITÉS COMMERCIALES</u>	<u>SUPPORTS GOUVERNEMENTAUX</u>
<u>RISQUES</u>	<u>REPRÉSENTATION QUÉBEC ET CANADA</u>	<u>LIGNES D'AIDE</u>

CCM offre aux visiteurs la possibilité de s'abonner à un bulletin virtuel (canadien et/ou algérien) envoyé sur une base régulière. Sa page d'entrer

possède d'ailleurs une quinzaine d'extraits d'articles sur des sujets à l'international (numéro de janvier 2005), comme par exemple :

- « *Toronto - ExpoWorld Canada Publie des Statistiques sur la Portée Économique de l'Industrie des Salons et des Expositions au Canada* » ;
- « *Un nouveau guide pour transiger avec les Etats-Unis* » ;
- « *Tunisie - Canada : 20 MD pour soutenir le secteur privé* ».

Élément de distinction par rapport à d'autres sites à l'international, CCM offre également une trentaine de conférences pré-enregistrées (en anglais) à titre de formation en ligne, sur des sujets d'actualités comme :

- 25 Internet Search Tips for Global Traders ;
- Hong Kong Update ;
- Internet and International Trade ;
- Trade Show Business.

Tous ces éléments servent à créer une perception de valeur ajoutée du site de CCM et contribuent à générer un achalandage régulier et à positionner cette firme comme un vrai leader dans les services de consultation et de formation à l'international.

CONCLUSION – RESUME

Dans ce chapitre, nous avons vu que pour être cohérente, la stratégie de communication sur Internet doit faire parti d'une stratégie centrale de marketing international. L'Internet représente un formidable potentiel d'exposition mondial, cependant il demeure un outil de croissance et doit être géré comme tel.

Nous avons compris que les entreprises se servent encore peu du potentiel d'Internet dans leur plan de développement. Le pourcentage des affaires en ligne dédié à l'exportation demeure encore limité.

Tout produit, aussi bon soit-il doit être « vu et lu » avant d'être acheté. Un site Internet doit bien se positionner sur les moteurs de recherche comme *Yahoo* grâce à une utilisation judicieuse des « méta-tags ». De plus, pour garder captif les internautes, le site doit être attrayant, fonctionnel et présenter un contenu intéressant qui dépasse le contenu commercial de l'entreprise.

Afin de maximiser les chances de récurrence de l'achalandage, la communication web avec le client doit rendre facile sa visite grâce à une information pertinente, à une interaction visant la rétroaction (ex : e-mailing list), à des transactions virtuellement sécurisées et à une intégration interne permettant l'envoi rapide des marchandises commandées à partir du site.

Pour que les clients trouvent facilement le site de l'entreprise, il est primordial qu'il apparaisse parmi les premiers identifiés par les moteurs de recherche. Ces derniers doivent donc retenir les meilleurs choix de mots-clés.

À titre d'éléments contribuant au succès sur Internet, un site commercial se doit d'accrocher les visiteurs immédiatement. Il ne doit pas comporter d'artifices distractifs, ni trop de texte, ni avoir des images ralentissant la recherche. Les personnes ressources doivent être bien identifiées et la mission de l'entreprise clairement établie.

Pour l'exportateur virtuel, son site commercial Internet se doit d'être adapté au marché cible étranger. Des éléments comme par exemple, le choix de la langue, de la devise de paiement, des modes d'expédition, des couleurs de l'interface et des polices de caractères doivent être bien évaluées avant la conception du site. De plus, pour un site Internet ciblant des pays à culture très différente, la traduction des textes et les images utilisées doivent refléter le plus possible les pratiques commerciales du pays et ses valeurs culturelles.

Le niveau de dynamisme de la stratégie Internet et l'accès à un module d'achat en ligne devrait avoir une incidence sur l'appareil de production de l'entreprise. Une entreprise innovante, devra par exemple songer à revoir le calendrier, la gestion et le flot de sa production, selon les prévisions de ventes virtuelles.

Les sites Internet commerciaux, sont soit dédiés à des entreprises (B2B) ou à des consommateurs (B2C), selon qu'ils offrent des produits ou services destinés à être consommés par un particulier ou une entreprise.

Un site Internet commercial peut positionner l'entreprise comme un leader dans son secteur et devenir une référence que les visiteurs garderont en signet. Un leader virtuel possède une vision globale de son industrie et recherche à rallier les autres partenaires pour ajouter toujours plus de contenus à valeur ajoutée. Ce type de site offre par exemple :

- Des statistiques sectorielles ;
- Une liste et un calendrier de foires commerciales ;
- Des liens avec des associations sectorielles, des spécialistes et des organismes gouvernementaux ;
- Des articles de presse touchant son secteur ;
- Des outils utilitaires comme des convertisseurs de monnaies, des calculateurs, etc. ;
- Des logos de partenaires reconnus ;
- Des témoignages d'entreprises satisfaites ;
- Des forums de discussion ;
- Etc.

1. Pourquoi l'Internet ne peut plus être ignoré dans une stratégie d'exportation cohérente en 2005 ?

- Parce qu'un site Internet permet un accès mondial instantané aux produits & services des entreprises.

2. Quels sont les avantages du commerce sur Internet qui sont particulièrement recherchés par les entreprises exportatrices ?

- Promouvoir le produit jour et nuit dans le monde entier ;
- Concurrencer les entreprises de grande taille sur le marché cible ;
- Informer les visiteurs sur les activités commerciales de l'entreprise et les tenir au courant des nouveaux produits et services ;
- Solliciter auprès des visiteurs de l'information pouvant servir à une étude du marché ;
- Effectuer une veille concurrentielle sectorielle ou géographique ;
- Créer un réseau de contacts à l'étranger ;
- Offrir un service à la clientèle 24 heures par jour.

3. Comment le site peut-il capter l'attention ?

- Par son contenu, mais aussi par d'autres fonctions utilitaires, comme une fonction de recherche, d'aide à la navigation, des outils d'aide à la prise de décision, des offres promotionnelles, etc. Ceci permet de favoriser la récurrence dans les visites de clients.

4. Quels sont les 3 objectifs recherchés de l'offre d'abonnement à une lettre, ou un bulletin électronique ?

- Créer une attente de la part de clients potentiels ;
- Donner une image de leader dans le marché ;
- Approvisionner la base de données en prospects potentiellement intéressés.

5. A quoi sert l'intégration entre les activités internes de l'entreprise et les activités de communication avec l'extérieur ?

- Assurer le traitement approprié des commandes virtuelles ;
- Assurer une bonne coordination des tâches internes relatives au traitement de ces commandes virtuelles ;
- Assurer un délai de livraison respectable aux clients.

6. Pourquoi l'acquisition d'un achalandage par le référencement de d'autres sites est-il important ?

- Pour générer des ventes virtuelles ;
- Le fait de recevoir des visiteurs par le biais de différents sites partenaires représente une manne de clients potentiels peu coûteux à solliciter. Le nombre de liens avec d'autres sites et la qualité de ces sites sont importants pour créer un achalandage additionnel optimal ;

7. Pourquoi le choix des mots-clés est-il si important dans la conception et le positionnement d'un site Internet commercial?

- Pour que le site Internet de l'entreprise soit affiché parmi les premiers identifiés par les moteurs de recherche.

8. Pourquoi est-ce si important de retenir l'attention du visiteur sur le site Internet de l'entreprise ?

- La plupart des personnes passent moins de six secondes sur une page d'accueil. Le site doit « accrocher » leur attention immédiatement ou les clients pourraient partir pour ne jamais revenir.

9. Quels sont les principaux facteurs à considérer pour adapter un site Internet à un marché étranger ?

- La langue ;
- Les devises de paiement ;
- Le choix de couleurs des éléments graphiques ;
- La police des caractères composant les textes ;
- Les différences horaires (fuseaux) ;
- Les modes d'expédition ;
- Les taxes et les douanes ;
- Le respect des pratiques commerciales étrangères ;
- L'intégration d'éléments culturels spécifiques.

10. Qu'est ce qui distingue un site leader d'un site strictement commercial ?

- C'est l'ouverture sur le partage de l'information sectorielle existante;
- Un site leader peut par exemple présenter :
 - Des statistiques sectorielles ;
 - Une liste et un calendrier de foires commerciales ;
 - Des liens avec des associations sectorielles, des spécialistes et des organismes gouvernementaux ;
 - Des articles de presse touchant son secteur ;
 - Des outils utilitaires comme des convertisseurs de monnaies, des calculateurs, etc. ;
 - Des logos de partenaires reconnus ;
 - Des témoignages d'entreprises satisfaites ;
 - Des forums ;
 - Etc.

CHAPITRE 11 : LES STRATÉGIES DE DISTRIBUTION À L'ÉTRANGER



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À la fin de ce chapitre portant sur les stratégies de distribution à l'étranger, le participant sera en mesure de :

- Reconnaître les avantages de l'exportation directe et de l'exportation indirecte ;
- Identifier le rôle des différents intervenants (SCI, distributeurs locaux, etc.) ;
- Reconnaître les bons intermédiaires ;
- Identifier les critères de choix pertinents afin d'opter pour la stratégie d'exportation appropriée ;
- Mettre en place la stratégie choisie.

INTRODUCTION

Il existe deux grands modes de distribution du produit à l'exportation :

- L'exportation indirecte ;
- L'exportation directe.

Le second implique de la part de l'exportateur une présence sur le terrain, un réseau, des moyens logistiques et financiers, ainsi qu'une connaissance pointue notamment de la culture du pays, de la concurrence, des besoins de la clientèle et des différentes réglementations. L'exportation directe équivaut à supporter seul l'acheminement de la marchandise chez le client, à assumer seul le développement de marché et à prendre également seul tous les risques financiers liés aux transactions avec l'étranger.

Devant le défi que représente l'exportation directe, beaucoup d'exportateurs cherchent à se joindre à des réseaux déjà en place, ou à bénéficier de l'appui d'intermédiaires connaissant bien le terrain et prêts à faire les efforts nécessaires pour mousser la vente du produit sur le marché ciblé, moyennant une rémunération directe ou une commission sur chaque vente. Même si la marge bénéficiaire est techniquement moindre dans le cas de l'exportation indirecte, le temps, l'argent et les efforts de vente nécessaires en mode direct, sont des incitatifs parfois suffisants pour inciter l'exportateur à vendre ses produits exportés à des intermédiaires.

En Algérie, la PME traditionnelle possède des moyens financiers limités. Cette situation fait en sorte qu'elle décide souvent de vendre ses produits à l'étranger en passant par des distributeurs, des sociétés de commerce international ou des agents sur place.

Un manufacturier algérien débutant à l'exportation, fait habituellement ses premières armes sur les « marchés limitrophes », comme certains pays maghrébins. Comme ils sont à proximité, il est relativement facile d'y acheminer des marchandises. De plus, les standards de vie sont similaires et les normes techniques, ainsi que les pratiques commerciales sont aussi équivalentes à celles locales. Ce marché devient une extension naturelle du marché "domestique" algérien, avec la seule différence qu'il y a une frontière à traverser et une monnaie différente.

Il est aussi relativement aisé d'exporter dans ces états limitrophes, parce que le fabricant peut livrer directement à l'acheteur à partir de son usine. Il peut aussi très facilement entreposer les marchandises dans ces pays.

Le service des ventes du fabricant peut assez facilement identifier des acheteurs ou des distributeurs au Maghreb.

En comparaison, un fabricant algérien qui veut développer des marchés outre-mer, doit faire face à des embûches plus nombreuses occasionnées par les goûts, les coutumes commerciales et la langue qui sont parfois très différents. La distance génère des risques additionnels et le calcul du prix export devient plus complexe.

1) L'exportation indirecte

Définition:

On entend par **exportation indirecte** toutes les formules de vente qu'effectue l'entreprise sans posséder aucun contrôle sur le marché de destination de ses produits et sans connaître ni ses clients finaux, ni les systèmes qui sont utilisés pour la commercialisation, ni les types de distribution qui est effectués.

Source : EENI, École Espagnole de Négociations Internationales : <http://www.reingex.com/fr84.asp?mode=pos>

Les entreprises qui sont intimidées par la complexité des mécanismes du commerce international ou qui ne veulent pas assumer toutes seules le défi de l'exportation directe, choisissent une stratégie basée sur des partenaires terrain, principalement pour :

- Surmonter les barrières entre elles et les clients étrangers, comme la langue, l'instabilité économique, le recouvrement des créances de particuliers (si la marchandise est un produit de masse par exemple), etc. ;
- Partager les coûts et les risques d'acheminer le produit au client ;
- Pallier aux conséquences du manque de connaissance de la clientèle, du marché, de la concurrence et des règles du jeu sur le terrain ;
- Faciliter les mécanismes d'adaptation du produit.

Une stratégie de vente indirecte peut se réaliser de différentes façons. Les intermédiaires les plus utilisés par les exportateurs algériens sont habituellement :

- Les sociétés de commerce international ;
- Les distributeurs étrangers ;
- Les agents locaux.

1.1) Les sociétés de commerce international (SCI)

Il existe en Algérie plus de 1600 SCI (étude menée en l'an 2007 par le Centre National du Registre du Commerce, CNRC).

Au Québec, par exemple, l'AMCEQ (Association des Maisons de Commerce Extérieur du Québec) peut identifier des SCI locales (voir : www.amceq.org).

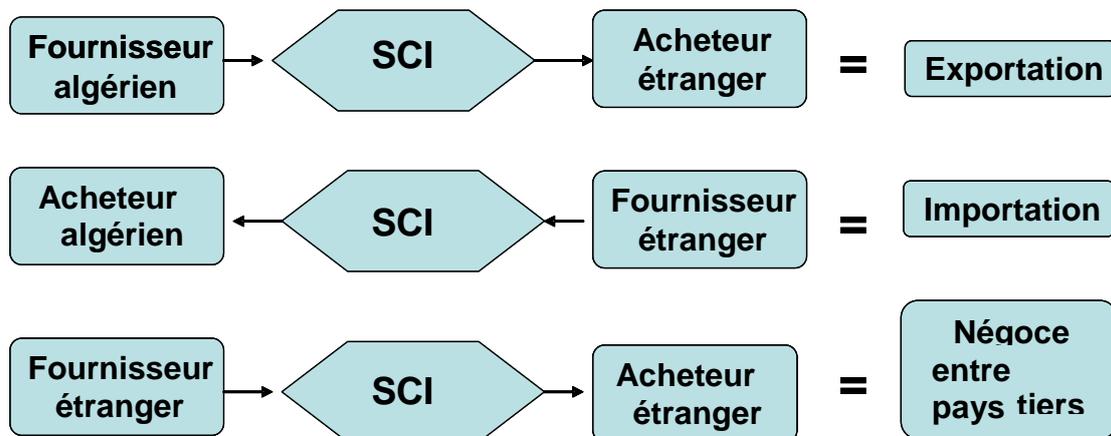
Définition : société de commerce international

Entreprise indépendante constituée d'experts en commerce international qui travaillent pour le compte des sociétés exportatrices ou importatrices ne disposant pas des réseaux commerciaux correspondants liés à ces activités, et qui négocie ou fournit des biens et des services entre pays tiers.

Source : Office québécois de la langue française, le grand dictionnaire terminologique

Les fabricants algériens qui veulent exporter peuvent choisir de vendre une partie de leur production à des SCI localisées au pays ou bien à l'étranger. Les SCI étrangères, déjà bien implantées sur leur marché domestique, peuvent représenter une alternative intéressante, si le coût global de la transaction (incluant le coût d'approvisionnement) justifie un profit supérieur.

L'action des SCI peut prendre essentiellement trois formes quand il s'agit de faire le lien entre un fournisseur et un acheteur:



- 1) Une SCI **exporte** quand elle s'occupe de vendre le produit d'un fabricant algérien à un acheteur étranger.
- 2) L'exportateur **importe** quand elle obtient une marchandise à l'étranger pour vente en Algérie.
- 3) Elle fait aussi le **négoce entre pays tiers** quand la transaction concerne des produits d'un pays étranger qui sont destinés à un autre pays qui n'est pas l'Algérie. C'est à dire que la marchandise n'entre pas en Algérie.

Une SCI offre à la PME un marché pour ses produits exportables sans l'encombrer des démarches, des formalités et des risques de l'exportation. Les transactions se négocient comme s'il s'agissait de

ventes domestiques. La plupart des SCI agit comme négociants pour leur propre compte. Ce ne sont pas des consultants. Elles sont des acheteurs fermes qui font leur profit (ou perte) sur chaque transaction.

Certaines SCI peuvent représenter une gamme de produits complémentaires. Ceci leur permet d'étaler les coûts de leurs démarches sur un ensemble de produits qui peuvent provenir de plusieurs manufacturiers et producteurs.

La SCI demeure pour un fabricant, un intermédiaire bien positionné sur les marchés étrangers. La responsabilité du fabricant se limite à fournir la marchandise selon les spécifications, les prix et selon les délais prévus. Le fabricant n'est donc pas l'exportateur et n'assume directement aucun risque à l'exportation. Il cède le titre des marchandises exportées et il ne fait parti du processus d'exportation qu'à titre de fournisseur du produit exporté. Tous les aspects de l'exportation sont pris en charge par la SCI qui assume la responsabilité des tâches suivantes :

1. Identifier un marché potentiel pour un produit spécifique ;
2. Trouver des acheteurs ou des intermédiaires ;
3. Établir les spécifications des produits à la lumière des besoins du marché, des normes et des règlements étrangers ;
4. Trouver le mode de transport approprié ;
5. Calculer le prix des marchandises livrées ;
6. Déterminer la solvabilité des acheteurs ;
7. Négocier la transaction ;
8. Accomplir toutes les démarches pour recevoir et acheminer les marchandises ;
9. Assurer la marchandise transportée ;
10. Préparer la documentation à l'exportation ;
11. Payer le fournisseur (et les intervenants s'il y a lieu) ;
12. Effectuer le recouvrement des créances étrangères et faire les réclamations le cas échéant ;
13. Assurer le suivi des ventes et entretenir les relations avec les clients ;
14. Mettre à jour les informations commerciales sur les marchés ;
15. Effectuer la promotion et le développement des affaires à l'étranger.

La stratégie basée sur l'utilisation d'une SCI pour exporter offre des avantages et des inconvénients.

Avantages :

La SCI assume tous les risques et les coûts liés à la recherche de clients étrangers, ainsi qu'à la logistique de transport des marchandises. Le recouvrement des créances est le fardeau de la SCI et celle-ci, lorsqu'elle signe un contrat avec un fournisseur, s'engage à

le payer, même si les acheteurs étrangers lui retardent leurs paiements.

En exportant par leur entremise, le manufacturier profite des connaissances inégalées d'une SCI sur les marchés extérieurs. Spécialisée dans le financement et la gestion des exportations, une SCI peut minimiser les risques financiers. Les SCI gèrent les risques associés aux transactions commerciales internationales en établissant et en entretenant des relations à long terme avec leurs clients étrangers et en suivant de près l'évolution des marchés extérieurs.

Les SCI se spécialisent par gammes de produits (vêtements, aliments transformés, composants électroniques, etc.) ou par régions géographiques. Cette spécialisation leur permet d'identifier plus rapidement des occasions de débouchés et des fournisseurs pour des marchandises. Leur pouvoir d'achat (ou de vente) sur un marché donné, leur permet parfois d'obtenir de meilleurs prix qu'un fabricant pourrait avoir s'il écoulait seul ses produits.

Inconvénients :

La SCI n'offre que très peu de possibilité de contrôle au fournisseur, sur la façon dont son produit sera positionné et commercialisé sur le marché étranger. Un fabricant qui table sur l'image de marque de son produit pour l'écouler à l'échelle internationale, devrait y réfléchir à deux fois avant d'opter pour une stratégie basée sur les SCI. (Ex : les grandes marques de parfums ne se retrouvent jamais écoulées en SCI en raison notamment du contrôle de l'image du produit).

1.2) Les distributeurs étrangers

Définition : Distributeur étranger

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.

Source :EurExport :<http://www.eurexport.com/francais/apptheo/marketing/distribution/importateur.htm>

Exporter par le biais de distributeurs étrangers présente des similitudes avec le fait d'exporter via des SCI, cependant une différence importante à noter est qu'ils sont habituellement implantés sur le terrain, dans le pays cible. L'exportateur qui fait une vente à un distributeur perd son titre de propriété sur la marchandise et ce dernier peut en disposer à sa guise, il peut même, sans clauses contraires dans son entente, y apposer son propre logo ou celui d'un client corporatif. Ce transfert de propriété s'effectue, non pas en Algérie comme avec la majorité des SCI, mais habituellement quelque part entre la mise à bord du transporteur et l'entreposage chez le distributeur (selon

l'incoterm négocié avec lui). Tous les frais afférents à l'emballage, à l'étiquetage, au fret, aux assurances de transport, etc. peuvent donc être à la charge de l'exportateur qui doit fixer son prix en conséquence.

Le distributeur est une entité entièrement autonome et indépendante de celle de l'exportateur algérien. Il peut faire sa propre publicité, possède sa propre clientèle, ses entrepôts et négocie ses prix. Comme la SCI, son objectif est d'obtenir un produit possédant une bonne valeur de revente au meilleur prix possible. La marge bénéficiaire potentielle du produit, les taux d'escomptes offerts sur le volume d'achat et le respect des délais de livraison sont prioritaires pour lui, tout comme pour la SCI.

Souvent le distributeur demande au fournisseur une « exclusivité » dans la vente du produit. La distribution exclusive, accordée au distributeur étranger, une exclusivité territoriale, c'est-à-dire que le fournisseur s'engage à ne livrer qu'à ce distributeur sur la zone géographique définie. Souvent, dans ce cas, l'exclusivité est réciproque et le distributeur s'engage à ne pas distribuer de produits concurrents.

Certains critères sont à considérer par l'exportateur avant de choisir des distributeurs étrangers parmi tous les intermédiaires, notamment :

- Si ses produits visent une clientèle très ciblée (ex. : Vaisselle en porcelaine de luxe) ;
- Si le prix de vente du produit sur le marché ne peut générer suffisamment de profit pour absorber les coûts de la représentation directe.

Un distributeur étranger peut offrir comme **avantages** pour l'exportateur de nécessiter peu de formation, de connaître son marché, d'avoir une clientèle bien établie et d'offrir un service après-vente. Cependant, il a comme **inconvénients** de nécessiter des escomptes sur le prix de vente, d'offrir un faible niveau de contrôle au fabricant sur son produit et de supporter potentiellement plusieurs produits parfois concurrents si non spécifié dans son entente.

1.3) Les agents locaux

Définition : Agent local

C'est un représentant mandataire indépendant d'un exportateur. Il agit au nom et pour le compte de cette entreprise mandante. Il ne prend pas possession et n'assume aucune responsabilité pour la marchandise. L'exportateur reste maître de la fixation du prix et des conditions générales de vente et est le seul responsable auprès du client. L'agent a pour mission principale de rechercher des clients pour son mandant. ... L'agent est rémunéré principalement par des commissions sur le chiffre d'affaires qu'il réalise.

Source : Eur-Export : <http://www.eur-export.com/francais/default.htm>

L'agent peut être apparenté à un représentant local pour l'exportateur. Il ne s'implique pas dans le transport des marchandises, ne stock pas d'inventaire, ne gère pas de budget publicitaire ou promotionnel pour mousser la vente du produit et ne fixe pas les prix. Il ne fait que représenter l'exportateur et finalise habituellement les ventes. La propriété des marchandises demeure donc à l'exportateur jusqu'à ce qu'elles soient livrées au client par ce dernier.

L'exportateur a intérêt à opter pour un agent local, notamment si :

- Il veut garder un bon contrôle sur ses coûts de distribution ;
- L'image de marque du produit est importante pour en assurer la pénétration sur le marché ;
- Il est habitué de transiger avec des vendeurs ;
- Il doit couvrir plusieurs points de vente hors pays et qu'il lui est impossible de le faire avec une force de vente directe ;
- Il a des contraintes budgétaires et que son seul recours est d'offrir un partage sous forme de pourcentage des ventes.

Les **avantages** pour l'exportateur de recourir aux services d'un agent local :

- Il garde la maîtrise de sa politique commerciale en fixant ses prix et en faisant sa propre commercialisation ;
- Il fait affaire avec un intermédiaire connu sur le terrain, qui parle la langue, connaît le marché et possède sa clientèle ;
- Il garde la connaissance du marché étranger, puisqu'il traite directement avec les clients ;
- Les coûts sont limités à la commission de vente.

Les **inconvenients** sont :

- Tous les risques sont à la charge de l'exportateur (de la logistique de transport jusqu'au recouvrement des mauvais payeurs étrangers) ;
- Le recrutement et la formation d'un bon agent peut être un processus qui demande temps et argent ;
- Le manque de motivation de l'agent et la difficulté d'assurer un bon suivi avec lui peut nuire aux ventes futures.

1.4) Éléments comparatifs

	SCI	DISTRIBUTEURS	AGENTS
Intégration	Peu d'intégration entre le fabricant et la SCI.	Il peut exister un certain niveau d'intégration entre le fabricant et son distributeur, si par exemple, le distributeur a la possibilité de commander en ligne, de faire faire le suivi technique de ses ventes par le manufacturier, etc.	L'agent peut même devenir un employé de l'exportateur, tant l'intégration est grande entre les deux.
Barrières	La SCI spécialisée sur un marché géographique est un moyen pour surmonter les barrières dues à une méconnaissance du marché cible et à la logistique de transport des marchandises.	Les barrières sont moindres pour l'exportateur, lorsque son distributeur s'occupe par exemple des formalités de dédouanement et de la réglementation à suivre dans le pays étranger.	L'agent n'est qu'un simple vendeur par opposition à une organisation comme le distributeur ou la SCI. Il n'a d'impact que sur les barrières reliées au marché (ex : différences culturelles, besoins de la clientèle, recherche d'information).
Avantages	Un manufacturier algérien peut ainsi exporter ses produits en évitant les risques de la promotion et de la commercialisation.	La connaissance du marché du distributeur en fait un conseiller pour l'exportateur afin qu'il adapte bien son produit. Comme pour la SCI, l'exportateur évite la promotion et la commercialisation	L'agent fournit une aide à la commercialisation sans engager de frais fixes pour l'exportateur. Les liens sont directs entre l'exportateur et les clients. L'exportateur garde le contrôle et la propriété de la marchandise jusqu'à

			livraison au client.
Désavantages	<p>Le fabricant n'a aucun contrôle sur la façon dont ses produits seront positionnés sur le marché étranger. La marge de profit est plus basse que si le manufacturier exportait directement. Le fabricant n'a pas de contact direct avec le client. Il ne peut pas développer son propre réseau de contacts d'affaires.</p>	Semblables à la SCI.	<p>Difficulté de trouver un bon agent sur le terrain. Les procédures peuvent être longues et coûteuses. Tous les risques sont à la charge de l'exportateur. C'est lui qui doit veiller à acheminer la marchandise et à collecter les clients en retards. Les agents peuvent être difficiles à motiver, surtout à distance.</p>

1.5) Comment trouver le bon intermédiaire

Il n'existe malheureusement pas de règles dans le choix du meilleur type d'intermédiaire pour les exportateurs algériens. Le secteur d'activité, les réseaux utilisés par les concurrents et la nature du produit dicteront la bonne approche (par exemple, la vente de fleurs naturelles en Nouvelle-Zélande implique un nombre minimum d'intermédiaires et possiblement une vente directe aux commerces de détails en raison de la courte durée de vie du produit).

La personne ou l'entité qui représente l'entreprise doit évidemment être efficace et fiable. Mais avant de choisir un représentant, il est un devoir de bien connaître le marché cible et la façon dont il est segmenté - par industrie ou par région, politiquement ou économiquement. Ensuite intervient le choix d'un représentant dont les compétences correspondent au segment de marché. Si, à titre d'exemple, le produit relève de l'industrie électronique, le représentant aura non seulement une expérience de la vente mais aussi des connaissances techniques ". »

2) L'exportation directe (implantation sur le marché étranger)

Définition :

Nous entendons par **exportation directe**, les formules de vente sur le marché extérieur que l'entreprise réalise directement et sous sa propre responsabilité, pour pouvoir s'y positionner. Il n'existe aucune personne à qui pouvoir déléguer ces fonctions. L'entreprise doit le réaliser par elle-même.

Source : École Espagnole de Négociations Internationales, <http://www.reingex.com/fr84.asp?mode=pos>

L'exportation directe équivaut à acheminer seul les marchandises à l'acheteur final étranger. Ceci a des implications importantes au niveau :

- Du degré d'implantation souhaitable pour l'entreprise en sol étranger ;
- De l'investissement requis pour assurer la livraison des produits ;
- De la connaissance du marché, de ses rouages, des besoins de la clientèle, de la concurrence, etc.

L'approche « directe » représente des risques d'investissements parfois importants. Les entreprises qui optent pour celle-ci connaissent habituellement très bien le marché, l'ont étudié et y ont déjà transigé avec l'aide d'intermédiaires. De plus, les profits réalisés sur leurs exportations indirectes leur servent à financer en partie leur stratégie d'exportation directe sur ces mêmes marchés. Bref, elles ont fait leurs devoirs et sont prêtes à s'investir plus à fond sur un marché extérieur.

Les trois principaux avantages de la vente directe à l'étranger sont :

- Un contrôle absolu sur tous les aspects de la mise en marché, de la commercialisation et de l'image du produit ;
- Une augmentation du profit (car pas d'intermédiaires) et donc diminution possible des prix aux clients usagers ;
- Un contact direct avec les clients qui peut générer une politique commerciale plus adaptée.

Le principal inconvénient de l'exportation directe est que la prospection et la vente sont plus complexes, plus longues et plus coûteuses. Une présence locale implique un minimum d'investissement sans avoir d'assurance d'obtenir des ventes suffisantes pour amortir cet investissement.

2.1) Le bureau de représentation

Définition :

Le bureau de représentation est une forme d'implantation directe de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger qui ne dispose pas de personnalité juridique et fiscale propre. Ce service annexe et décentralisé de l'entreprise exportatrice permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Les fonctions généralement assumées sont la représentation auprès des clients étrangers, la prospection, la vente et la coordination d'un réseau d'agents éventuel. Très exceptionnellement, il gère les fonctions administratives, logistiques ou financières.

Source : Eur-Export, <http://www.eur-export.com/francais/default.htm>

Certaines entreprises exportatrices préfèrent tester le terrain en créant un petit bureau de représentation. Un employé de l'entreprise est alors envoyé dans le pays cible ou un partenaire local se voit confier les principales responsabilités de :

- Recueillir des informations sur le marché ;
- D'établir un réseau ;
- De tester le marché pour le produit ;
- De déterminer les occasions d'affaires ;
- De faire la commercialisation du produit ;
- De gérer les commandes.

Si le bureau de représentation connaît du succès, il peut être transformé éventuellement en une filiale étrangère en bonne et due forme.

Un élément de succès avec un bureau de représentation est l'établissement de communications efficaces. Le siège social de l'entreprise exportatrice en Algérie doit définir un mandat clair à son

bureau de représentation et lui fournir les ressources et le soutien nécessaire à partir de l'Algérie.

Les entreprises peuvent utiliser un bureau pour « ouvrir une première porte » sur un marché souvent inconnu. Ce moyen de procéder est relativement simple et est souvent utilisé dans le secteur des services commerciaux comme première étape d'une stratégie d'implantation à plus grande échelle. Par exemple, une entreprise en génie conseil peut décider d'implanter un petit bureau durant un an ou deux, afin d'évaluer le potentiel du marché et de préparer l'ouverture d'un bureau national impliquant l'embauche de plusieurs conseillers.

Assurer une présence sur le marché local permet à l'entreprise exportatrice de se donner une image « locale », ce qui est habituellement bien interprété par le marché. Par exemple, aux États-Unis, les américains ont en général la fibre patriotique facile quand vient le temps de faire affaire avec un fournisseur. C'est une bonne façon aussi de contourner le « Buy American Act », c'est-à-dire la Loi sur la préférence nationale, qui a pour effet de créer des préférences de prix qui favorisent les « produits finaux nationaux » provenant d'entreprises américaines dans les marchés publics fédéraux.

Cependant, l'ouverture d'un tel bureau nécessite des ressources financières pour assumer les frais de séjour, le bail du bureau, les coûts de développement du réseau, etc. (Par exemple, la location d'un espace de bureaux de 120 mètres carrés dans la tour Citybank à Hong Kong, près du secteur financier, coûte plus de 35.000 dirhams par mois). De plus, les formalités administratives sont en général assez nombreuses et peuvent rebuter bien des entrepreneurs, surtout dans certains pays reconnus pour leur bureaucratie comme la France par exemple.

Certains centres d'affaires offrent des solutions de location et de services pour les besoins d'espace de bureaux et de services administratifs de base.

Par exemple, le groupe Européen Regus, opère 700 sites dans 330 villes de 55 pays et travaillerait avec 60.000 PME qui recherchent un service clé en main. Il offre un forfait aux entreprises incluant :

- Des bureaux complètement aménagés pour 1 à 10 personnes ;
- Des bâtiments professionnels de qualité ;
- Accès Internet haute vitesse, connections LAN et Coupe-feu ;
- Espaces communs incluant cuisine et réception ;
- Salles de réunion et de formation.

L'établissement d'un bureau de représentation n'est cependant recommandé que dans des cas précis où :

- L'entreprise possède une bonne expérience à l'international et sur le marché étranger ciblé;
- Elle possède un personnel qualifié et disponible à s'établir à l'étranger pour quelques années ;
- Le marché offre un potentiel de ventes important justifiant le coût d'implantation du bureau.

2.2) Le réseau de points de vente

L'exportateur qui vend des biens de consommation courante (ex : gamme de vêtements pour enfants), peut par exemple décider d'acheter une série de magasins de détails, ou bien d'en établir de nouveaux. Les deux scénarios impliquent une mise de fond en capital pour financer l'achat ou la création des magasins.

La nouvelle entité de vente en sol étranger doit être bien intégrée aux autres opérations de l'entreprise. La capacité de production en Algérie doit être suffisante pour approvisionner les magasins étrangers (en plus des autres clients en Algérie) en temps voulu et en volume désiré. L'entreposage de marchandise à l'étranger devient un aspect important de cette stratégie de distribution.

Le réseau de points de vente est approprié aux entreprises qui offrent une gamme complète de produits dans un marché de consommation de masse.

Comme toutes les stratégies d'exportation directe, celle-ci offre l'avantage à l'exportateur de contrôler étroitement son positionnement, sa commercialisation, et son image. Les marges bénéficiaires sont plus intéressantes que l'exportation indirecte mais elles doivent assurer un retour sur investissement substantiel.

Cette stratégie canalise normalement le temps et les ressources d'une nouvelle division pays. Comme l'entreprise prend en charge tous les maillons de la chaîne de distribution, elle doit assumer des contraintes logistiques, de temps et d'argent considérables. Les risques sont important et il est impératif pour elle de s'accaparer au plus vite d'une bonne part de marché.

2.3) L'implantation directe à l'étranger (l'établissement d'une filiale)

Définition :

Une filiale commerciale est une société indépendante juridiquement de la maison-mère et contrôlée majoritairement par celle-ci.

Source : Eur-Export : <http://www.eur-export.com/francais/default.htm>

La filiale de la société multinationale, est autonome du point de vue de la gestion quotidienne, mais elle reste fortement dépendante de la maison-mère au niveau stratégique - notamment au niveau des investissements et de la définition de la politique commerciale - dont elle doit se conformer aux objectifs.

C'est le mode de distribution le plus complexe d'un marché étranger. Il permet à l'entreprise exportatrice d'établir une présence locale permanente (tout comme le bureau de représentation). Elle dispose cependant de plus d'autonomie et a plus de responsabilités que le bureau de représentation.

La complexité, le niveau d'investissement requis, ainsi que le risque financier à courir, sont des freins à ce type d'implantation à l'étranger. Par exemple, une entreprise fabricant des sucreries pourrait trouver potentiellement intéressant d'implanter une filiale de production en Algérie car cela lui permettrait de diminuer sensiblement ses coûts de transport, cependant elle serait confrontée aux nouveaux aspects suivants :

- Adaptation aux infrastructures de production locale (ex : contraintes d'approvisionnement en électricité dans plusieurs pays) ;
- Obtention de permis d'opération ;
- Relocalisation d'employés clés ;
- Achat d'équipements ;
- Embauche et formation du personnel local ;
- Administration et comptabilité distinctives de la maison-mère (selon des standards nationaux potentiellement différents) ;
- Achat, production, entreposage et circuits de livraison locaux ;
- Publicité, promotion, commercialisation, etc.

En raison de ces entraves, les entreprises désirant s'établir sur des pays étrangers, estiment souvent qu'il est plus prudent de s'associer avec une entreprise locale dans leur secteur d'activité et de partager les risques, les responsabilités et les profits. Ces entreprises forment alors des alliances stratégiques avec des tierces parties (volet que nous ne couvrirons pas ici).

CONCLUSION - RÉSUMÉ

Dans ce chapitre portant sur les stratégies de distribution dans un contexte d'exportation, nous avons différencié les notions d'exportation indirecte et d'exportation directe.

La première permet de surmonter les barrières comme la langue, de partager les coûts et les risques et de pallier aux conséquences du manque de connaissance du marché. L'exportation indirecte implique une marge de profit moindre, puisque des intervenants spécialisés comme des SCI, des distributeurs ou des agents locaux participent à la vente des produits et requiert un pourcentage des revenus réalisés.

La seconde demande de l'exportateur qu'il fasse seul tout le travail de distribution et de commercialisation sur le terrain. Ceci nécessite une présence physique sur place et implique souvent un investissement important en temps et en argent. Les avantages de l'exportation directe (pour l'exportateur) sont une meilleure connaissance du marché et du client, un contrôle absolu sur tous les aspects de la commercialisation et un meilleur profit en bout de ligne. Cependant le marché doit être suffisamment important pour générer assez rapidement un retour sur investissement.

Les SCI offrent des services d'exportation, d'importation et de négoce en pays tiers à des entreprises sur des marchés géographiques spécifiques ou dans des gammes de produits particuliers. Les PME manufacturières faisant affaires avec des SCI ne font pas, à proprement parler, de l'exportation, car elles n'en assument aucun risques, mais participent au processus en fabricant des produits qui sont vendus à l'étranger.

À la différence des SCI les distributeurs étrangers sont implantés directement sur le terrain, dans le pays cible. Ils recherchent un produit distinctif et une bonne marge de profit. Ils sont totalement indépendants de l'exportateur algérien. Ils peuvent stocker et peuvent même modifier l'emballage du produit en y apposant leur propre logo. L'exportateur n'a aucun contrôle sur la commercialisation ni sur la façon dont le produit est perçu sur le marché.

L'agent n'est qu'un simple représentant par opposition à une organisation comme un distributeur ou une SCI. L'agent fournit une aide à la commercialisation sans engager de frais fixes pour l'exportateur, car il est habituellement rémunéré à commission. Les liens sont directs entre l'exportateur et les clients et ce dernier garde le contrôle et la propriété de la marchandise, jusqu'à sa livraison au client final. Il est parfois difficile de gérer des agents à distance et de recruter de bons candidats.

Le bureau de représentation est idéal notamment pour obtenir des informations en continu sur le marché, pour établir directement un nouveau réseau, pour tester le marché du produit et pour générer des commandes à la maison-mère. Cette approche directe nécessite un certain investissement dès le départ. Les entreprises de services comme des cabinets de professionnels utilisent le bureau de représentation à l'étranger en attendant de générer un chiffre d'affaire suffisant pour motiver l'investissement parfois dans une filiale à part entière.

Le réseau de points de vente est surtout destiné à des produits de consommation de masse. L'achat ou la création de nouveaux magasins en sol étranger donne un contrôle total à l'exportateur sur sa distribution et génère une meilleure rentabilité que l'exportation indirecte, mais l'investissement est important et le marché doit pouvoir l'absorber rapidement.

Enfin, la création d'une filiale indépendante peut être une opération complexe pour l'investisseur exportateur. Le contrôle total de la production et de la distribution peut générer une meilleure rentabilité que le bureau de représentation, mais l'importance des entraves à l'implantation peuvent freiner les investisseurs.

1. Entre l'exportation directe et l'exportation indirecte, laquelle implique les risques les plus importants pour les exportateurs canadiens et pourquoi ?

L'exportation directe implique une présence sur le terrain, un réseau, des moyens logistiques et financiers, ainsi qu'une connaissance pointue de la culture du pays, de la concurrence, des besoins de la clientèle et des différentes réglementations. Elle équivaut à supporter seul la distribution de la marchandise, à assumer seul le développement de marché et à prendre également seul tous les risques financiers reliés aux transactions avec l'étranger.

2. Quelles sont les raisons qui poussent les PME manufacturières à opter pour l'exportation indirecte ?

- Surmonter les barrières entre elles et les clients étrangers, comme la langue, l'instabilité économique, le recouvrement des créances de particuliers ;
- Partager les coûts et les risques d'acheminer le produit au client ;
- Pallier aux conséquences du manque de connaissance de la clientèle, du marché, de la concurrence et des règles du jeu sur le terrain ;
- Faciliter les mécanismes d'adaptation du produit.

• En quoi l'exportation par le biais de SCI n'est pas réellement de l'exportation ?

La responsabilité de l'exportateur se limite à fournir la marchandise selon les spécifications, aux prix et selon des délais prévus. Le fabricant n'est donc pas l'exportateur et n'assume directement aucun risque à l'exportation. Il cède le titre des marchandises exportées et il ne fait parti du processus d'exportation qu'à titre de fournisseur du produit exporté. Tous les aspects de l'exportation sont pris en charge par la SCI.

3. Quelles sont les caractéristiques distinctives du distributeur étranger ?

Il est une entité entièrement autonome et indépendante de l'exportateur. Il peut faire sa propre publicité, possède sa propre clientèle, ses entrepôts et négocie ses prix. Comme la SCI, son objectif est d'obtenir un produit possédant une bonne valeur de revente au meilleur prix possible. La marge bénéficiaire potentielle du produit, les taux d'escomptes offerts sur le volume d'achat par son fournisseur et le respect des délais de livraison sont prioritaires pour lui, tout comme pour la SCI.

4. Que doit considérer l'exportateur canadien qui veut faire affaire avec des agents locaux ?

- S'il veut garder un bon contrôle sur ses coûts de distribution ;
- Si l'image de marque de son produit est importante pour en assurer la pénétration sur le marché ;
- S'il est habitué de transiger avec des vendeurs ;
- S'il doit couvrir plusieurs points de vente hors pays et qu'il lui est impossible de le faire avec une force de vente directe ;
- S'il a des contraintes budgétaires et que son seul recours est d'offrir un partage sous forme de pourcentage des ventes.

5. Quelle est la recette pour identifier le meilleur intermédiaire pour un exportateur ?

Il n'existe pas de règles dans le choix du meilleur type d'intermédiaire pour les exportateurs canadiens. Le secteur d'activité, les réseaux utilisés par les concurrents et la nature du produit dicteront la bonne approche.

6. Quels sont les trois facteurs prioritaires que doivent considérer les exportateurs avant de décider d'opter pour une stratégie d'exportation directe ?

- Le degré d'implantation souhaitable pour l'entreprise en sol étranger;
- L'investissement requis pour assurer la livraison des produits ;
- Le niveau de connaissance nécessaire sur le marché, ses rouages, les besoins de la clientèle, la concurrence, etc.

7. Du point de vue du client, quel est l'avantage d'avoir une présence de l'entreprise fabricante sur le marché ?

Assurer une présence sur le marché local permet à l'entreprise exportatrice de se donner une image « locale », ce qui est habituellement bien interprété par le marché. Par exemple aux États-Unis, les américains ont tendance à transiger avec un fournisseur américain.

8. Quels sont les aspects à régler chez à maison-mère avant d'investir dans une stratégie de réseau de points de vente ?

La nouvelle entité de vente en sol étranger doit être bien intégrée aux autres opérations de l'entreprise. La capacité de production en Tunisie doit être suffisante pour approvisionner les magasins étrangers (en plus des autres clients algériens) en temps voulu et en volume désiré.

9. Pourquoi l'implantation d'une filiale à l'étranger est-elle si complexe ?

Parce que l'exportateur est confronté aux nouveaux aspects suivants :

- Adaptation aux infrastructures de production locale ;
- Obtention de permis d'opération ;
- Relocalisation d'employés clés ;
- Achat d'équipements ;
- Embauche et formation du personnel local ;
- Conformité aux normes environnementales
- Administration et comptabilité distinctives de la maison-mère (selon des standards nationaux potentiellement différents) ;
- Achat, production, entreposage et circuits de livraison locaux ;
- Publicité, promotion, commercialisation, etc.

CHAPITRE 12 : LA GESTION D'UN SERVICE D'EXPORTATION



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

Tout comme les entreprises manufacturières algérienne qui vendent avec succès sur les marchés étrangers, le participant sera, à la fin de ce chapitre, en mesure de porter une attention particulière à la gestion d'un service d'exportation et distinguer entre les activités domestiques et les activités à l'internationales. Ce chapitre vise à accroître les connaissances et permettre aux participants d'agir en :

- Adaptant la structure interne de l'entreprise ;
- Appointant des ressources humaines identifiées et compétentes ;
- Assurant une coordination efficace à l'interne entre les divers départements de l'entreprise ;
- Redéfinissant parfois le rôle du ou des dirigeants en place pour faire face aux nouveaux défis qu'impose la croissance à l'international ;
- Misant sur des alliés externes spécialisés dans des secteurs précis ;
- Adoptant des politiques internes, intégrant multiculturalisme et éthique internationale ;
- Adoptant une approche de vente proactive sur les marchés étrangers.

1) La structure du service d'exportation

Peu importe le niveau de complexité de la structure à l'export au sein de l'entreprise, pour être efficace elle doit être intégrée de façon à :

- Répondre aux besoins du marché, en terme de délai d'envoi des marchandises, qualité du service après vente, efficacité à obtenir des renseignements de l'étranger, etc. ;
- Appuyer la structure existante servant le marché domestique dans l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise ;
- Représenter pour la direction de l'entreprise, une valeur ajoutée par rapport à son coût (salaires, matériel, frais de développement, etc.), comparativement à l'impartition externe (délégation de ces tâches à l'extérieur de l'entreprise).

1.1) Les fonctions d'un service à l'exportation dans une PME manufacturière

Dans une PME manufacturière, le département du service à l'exportation s'occupe de toutes les activités reliées de près ou de loin à l'international.

Ceci inclus notamment :

- Le marketing et les ventes à l'étranger ;
- L'expédition ;
- L'approvisionnement.

La fonction du marketing et des ventes à l'international, se charge du développement des marchés en gardant à l'esprit la rentabilité des opérations avec l'étranger. Ses activités touchent notamment :

- La planification stratégique annuelle ;
- La recherche d'information, les études de marché et l'analyse des données ;
- La politique d'établissement des prix de vente ;
- La relation avec les distributeurs, agents, grossistes ou autres clientèles ;
- La coordination avec les services des achats, R&D, du personnel, de la production et de la finance ;
- La promotion ;
- La vente et le service après-vente ;
- L'établissement des soumissions, de la réception et du traitement des commandes.

La fonction d'expédition, s'occupe de la commande une fois que la vente a été signée. Elle veille à ce que la commande soit mise en production, entreposée, emballée, puis expédiée. Elle doit veiller à ce que tous les documents requis soient bien remplis et joints aux

livraisons. Le suivi des livraisons est un aspect que les entreprises escamotent bien souvent, mais qui est très apprécié des clients.

La fonction expédition inclue habituellement toute la logistique de transport. De plus, dans le cas d'achat à l'étranger, elle coordonne le tout avec le service d'approvisionnement et veille à ce que l'espace d'entreposage soit suffisant et que le matériel commandé arrive dans les délais prévus. Si c'est un distributeur qui achète de l'étranger, il peut aussi veiller à faire acheminer la marchandise directement chez son client à partir de chez son fournisseur.

La fonction d'approvisionnement, gère l'achat des « intrants », c'est-à-dire des composants entrant dans la fabrication des produits finis (dans le cas d'une entreprise fabricante), ou des produits finis eux-mêmes (dans le cas d'un distributeur ou d'une maison de commerce).

Dans certaines entreprises, notamment chez les PME, les tâches d'approvisionnement et d'expédition, peuvent être dévolues au service des achats, qui peut compter un employé attitré à ces tâches reliées à l'étranger.

1.2) Les fonctions d'un service à l'exportation dans la grande entreprise

Dans les grandes entreprises, à la différence des PME, chaque fonction à l'exportation est dirigée par un responsable. À noter que ce responsable peut avoir le titre d'agent de directeur, ou même de vice-président. Voici un bref survol des principaux postes et des tâches afférentes dans la grande entreprise:

*Le responsable du **marketing international** s'occupe notamment de :*

- Tous les aspects de l'information qui sont utiles à l'exportation (analyse des marchés, de la concurrence, etc.) ;
- Rechercher de nouveaux débouchés pour les produits ;
- Veiller à la gestion des bases de données sur les marchés étrangers ;
- Élaborer le plan de marketing international et les études de marchés ;
- Coordonner les activités avec les ventes, l'expédition et les autres fonctions internes de l'entreprise ;
- Préparer des activités publicitaires et les participations aux foires commerciales.

Le responsable des **ventes internationales** (peut être la même personne qui s'occupe également du marketing international, surtout dans les PME) :

- Gère les contacts avec les clients étrangers ;

- Gère les ententes avec les agents et les distributeurs sur le terrain ;
- Est responsable de l'équipe de vente ;
- Établit les prix ;
- Prépare les soumissions et rédige les contrats de vente ;
- Coordonne ses activités internes avec la production, l'expédition et veille au respect des échéanciers de livraison ;
- Responsable de la commercialisation des nouveaux produits (en collaboration avec le responsable du marketing international).

*Le responsable de la **logistique de transport**:*

- Effectue toutes les tâches relatives à la logistique du transport pour l'exportation de produits finis ;
- Assure l'inspection des produits avant l'expédition ;
- Prépare les documents de transport requis ;
- Prépare les déclarations d'assurance maritime ;
- Assemble la documentation appropriée et la présente à la banque ;
- Prépare la documentation relative aux réclamations d'assurance pour pertes en transit ;
- Entretient des rapports étroits avec la production, les ventes et les clients.

*Le responsable de l'**approvisionnement** (peut être la même personne qui s'occupe également de la logistique, surtout dans la PME):*

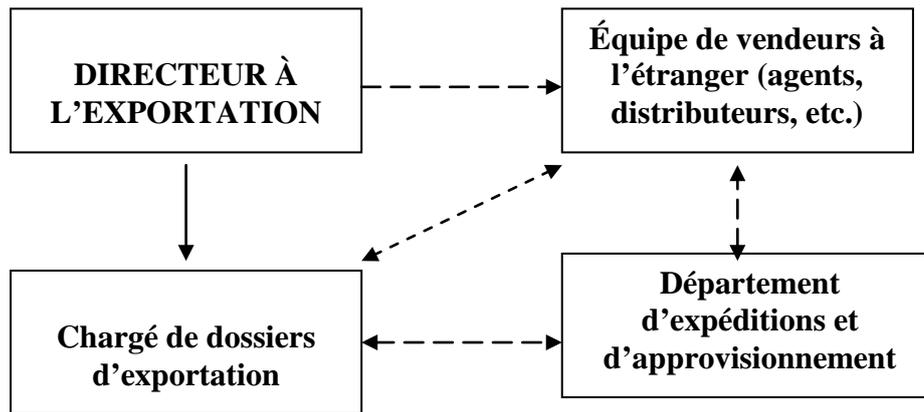
- Gère les relations avec les fournisseurs ;
- Négocie les contrats de fournitures ;
- Gère les achats et effectue la planification selon les objectifs de vente et la cédule de production ;
- Contrôle l'inventaire des marchandises en transit et en entrepôt.

*Le responsable des **administratives** :*

- Répond au téléphone et achemine les appels ;
- Recueille les données pour l'établissement des prix ;
- Surveille les limites de crédit des clients ;
- Administre les commandes en cours ;
- Établit la facturation ;
- Classe la correspondance.

1.3) L'organisation du service

En général, la PME adopte une structure de base, incluant un responsable du développement à l'international. Ca peut être un directeur à l'exportation appuyé d'un employé chargé du suivi des dossiers des clients. Bien souvent les ventes étrangères relèvent de lui. Un exemple de structure export dans une PME fabricante pourrait s'apparenter à ceci :



Au fur et à mesure que l'entreprise prend de l'expansion, sa structure se modifiera et différentes fonctions seront attribuées à différentes personnes.

1.4) Les étapes du développement à l'international

Chaque entreprise se développe à l'export à sa propre façon. Certaines se lancent à l'international avant même de s'être établies sur le marché domestique (entreprises entièrement exportatrices, dans les zones franches, par exemple). D'autres ne font affaires que sur leur marché domestique sans vouloir exporter.

En règle générale, les entreprises se lancent à l'exportation par étapes. Par exemple, à partir de leur marché domestique qu'elles élargissent leurs territoires de ventes en cercles toujours plus grands. Voici un scénario de croissance adapté à une PME manufacturière algérienne :

1. L'exportation par opportunité ;
2. La création de relations d'affaires régulières à l'étranger ;
3. La recherche dynamique de débouchés extérieurs ;
4. L'implantation directe sur le marché étranger.

L'exportation par opportunité :

Nombreux sont les exportateurs parmi les PME algérienne qui ont débutés grâce à l'envoi d'un conteneur suite à l'obtention improvisée d'une commande de l'étranger. Un distributeur en quête d'un produit particulier ayant obtenu les coordonnées de la PME sur son site Internet ou du représentant de la mission économique algérienne en poste à l'étranger, a simplement téléphoné et passé sa commande. Cette façon d'exporter est en mode passif ou défensif.

À ce stade il n'y a généralement pas de stratégie de planifiée en vue d'exporter et les commandes de l'étranger sont traitées de la même

manière que les commandes domestiques. L'exportation par opportunité n'a aucune incidence sur la structure de l'entreprise.

La création de relations d'affaires régulières à l'étranger :

Les exportations occasionnelles se font avec succès et elles contribuent de plus en plus aux ventes de l'entreprise. Les dirigeants de la PME décident de s'intéresser sérieusement à l'exportation et nomment une personne responsable du développement global à l'international. Cette personne fait tout au début et doit voir tant aux relations avec les partenaires étrangers qu'à la recherche d'information stratégique sur le pays cible en passant par la coordination interne.

Les autres départements à ce stade ne partagent pas nécessairement les visées du responsable des exportations. La nouvelle logistique, la langue et les mentalités d'affaires différentes des clients étrangers peuvent rendre plus difficile la coordination interne. A ce niveau, les dirigeants doivent faire face au défi de niveler les intérêts divergents entre les départements internes et intégrer une politique commune à l'organisation, afin que tous « tirent dans la même direction ».

La recherche dynamique de débouchés extérieurs :

La stratégie passive est histoire du passé. Le responsable des exportations est maintenant un directeur des marchés étrangers et gère une petite équipe de quelques personnes à l'interne et est appuyé d'une équipe de vendeurs sur le terrain (agent ou distributeurs) qu'il doit visiter de façon régulière. Les relations s'intensifient avec les pays étrangers.

Les employés du département export parlent tous la langue du pays et ont chacun leurs tâches bien définies. Parmi les tâches assignées, chaque employé est maintenant responsable d'un certain nombre de clients, de distributeurs ou de comptes corporatifs étrangers. Un planning annuel permet de fixer les objectifs de croissance par pays et un budget de développement est alloué afin de générer des ventes. Des prévisions sont établies par compte et une stratégie de croissance claire et bien définie est mise au point et revue régulièrement.

À ce stade, l'entreprise est habituellement très présente aux foires commerciales internationales dans son secteur et veut élargir son cercle de partenaires terrain.

L'implantation directe sur le marché étranger :

Le service d'exportation possède son identité propre et son personnel est bien rodé. Pour assurer la coordination sur le terrain et optimiser le travail de vente des nombreux agents ou distributeurs sur le terrain, le vice-président des opérations internationales propose au conseil d'administration d'assurer une présence permanente sur un ou des marchés extérieurs où le développement est en forte croissance.

La présence d'une filiale de l'entreprise fabricante sur le terrain, dont un entrepôt et un bureau des ventes, serviraient à fournir à moindre coût un service de soutien, de vente et de service après vente local. Un partenaire étranger pourrait être gérer le quotidien de la petite division pays de l'entreprise.

Il est évident que cette situation offrira des défis complexes au responsable du département des opérations internationales, car il sera non seulement responsable du personnel en poste au siège social, mais il devra aussi s'assurer que la nouvelle filiale étrangère performe bien.

2) Le rôle du dirigeant

Le rôle du dirigeant du service à l'exportation évolue avec la structure et avec l'entreprise. Il passe graduellement d'un rôle très diversifié à faire à peu près tout dans le service à l'exportation à un rôle de gestionnaire lorsque la structure devient plus élaborée.

Le gestionnaire a comme fonctions principales de veiller à ce que :

- Les employés du service d'exportation soient compétents et performants dans leur travail ;
- Les clients soient satisfaits et continuent à acheter de l'entreprise ;
- La direction générale de l'entreprise atteigne ses objectifs de croissance;
- Les agents ou les distributeurs connaissent bien les produits, soient motivés à les vendre et atteignent leurs objectifs.

Bref, le dirigeant du service d'exportation doit regrouper les ressources internes et externes à l'entreprise de façon à augmenter les parts de marché, améliorer les marges bénéficiaires et se démarquer de la concurrence.

3) Les ressources humaines

3.1) Les aptitudes & compétences recherchées en commerce international

À la base, le personnel d'un service d'exportation devrait présenter des caractéristiques communes, du moins :

- Partager une vision commune du développement à l'international ;
- S'adapter aux changements et savoir y faire face ;
- Posséder une sensibilité culturelle ;
- Être capable de travailler sous la pression ;
- Avoir l'esprit d'équipe ;
- Etc.

Les **dirigeants**, particulièrement ceux qui gèrent un service à l'exportation possèdent certains atouts, notamment, ils :

- Sont naturellement ouverts au monde dans sa diversité culturelle ;
- Sont souples, tolérants et créatifs quand ils rencontrent des difficultés ;
- Savent reconnaître l'implication des décisions que l'entreprise prend dans d'autres marchés ou d'autres cultures ;
- Aiment travailler avec les gens ;
- Etc.

Au niveau des compétences chez les **responsables du marketing et des ventes internationales**, ils doivent habituellement avoir une bonne compréhension :

- Des produits de l'entreprise et de ses concurrents ;
- Des forces et faiblesses de l'entreprise, surtout en matière de production et du service à la clientèle (service après vente) ;
- Des canaux de distribution à l'étranger ;
- De la qualification des clients ;
- Des taux de change et des risques financiers ;
- Des lois étrangères en général ;
- De la langue anglaise ;
- Etc.

Au niveau des compétences techniques, les **responsables de la logistique et des approvisionnements** devraient être familiers avec :

- Les Incoterms et le vocabulaire du commerce international ;
- Les lettres de crédit et avec les autres modes de paiements ;
- L'assurance créances étrangères ;
- Le processus de traitement des commandes ;
- Les pré-requis au niveau de l'emballage, du marquage et de l'étiquetage ;
- Les opérations bancaires ;
- Les règlements douaniers des pays cibles ;
- Le fonctionnement des modes de transport et des infrastructures en pays étrangers ;
- Etc.

4) Le département de finance et le commerce international

Le département de la finance (ou la comptabilité chez la PME) doit tenir compte de la gestion de la trésorerie attribuable au commerce à l'étranger. Ce fait rend plus complexe la gestion des liquidités en commerce international, notamment :

- les flux monétaires sont exprimés en plusieurs devises ;
- les transferts de fonds par câbles, les télé-virements électroniques, les virements SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, représente des services de messagerie hautement sécurisés et standardisés permettant à 7.650 institutions financières à travers plus de 200 pays d'échanger et d'offrir à leurs clients notamment des services de transferts de compte à compte et des opérations sur devises) ;
- la couverture du risque de change qui devient une priorité dans les transactions à l'international.

L'exportateur, afin de bien gérer sa trésorerie, doit connaître ou pouvoir estimer, les flux financiers hebdomadaires, mensuels, ou trimestriels, selon ses besoins.

5) La sous-traitance de services spécialisés à l'externe

Très souvent, le responsable des exportations est confronté à un dilemme touchant l'attribution de nouvelles tâches spécialisées. Par exemple, quand il est confronté à des questions inhabituelles, comme la recherche des meilleures routes de transport pour acheminer un nouveau produit sur un nouveau pays, il peut se demander s'il est préférable de faire le travail à l'interne ou de déléguer à un transitaire qui va facturer mais sera plus efficace dans ses démarches.

Ceci touche habituellement les fonctions plus « spécialisées » du commerce international, comme par exemple :

- Le courtage d'assurance ;
- Le droit commercial international ;
- La fiscalité étrangère ;
- Le transport sur des marchés moins connus comme en Asie ;
- Les instruments financiers, comme la protection contre les fluctuations des taux de change ;
- La logistique de voyage lors des missions commerciales à l'étranger ;
- La recherche d'information sur des marchés étrangers comme des débouchés spécifiques.

Le manque de temps, d'employés et de compétences spécifiques sont à prendre en considération dans le choix d'avoir recours à des partenaires externes ou non. La relation « **coût/bénéfice apporté** » est au cœur de la question. C'est-à-dire que le responsable des exportations doit évaluer si les bénéfices apportés par partenaire externe, en terme d'économie de temps et de qualité d'information, valent le prix à payer. C'est pour cette raison qu'il est recommandé d'obtenir non seulement 3 soumissions de différents fournisseurs de services spécialisés mais aussi d'obtenir des références de clients

faisant affaires avec eux. Si par exemple, la PME exportatrice désire exporter en Portugal et qu'elle recherche un transitaire spécialisé sur ce pays, elle devrait poser des questions de manières à évaluer son degré d'aisance avec de marché et de vérifier avec 2 ou 3 clients.

À la limite, il serait possible de donner à sous-contrat toutes les tâches que l'entreprise doit faire à l'export, cependant l'objectif est ici de déterminer les tâches nécessitant une expertise sortant du cours normal des opérations de l'entreprise. En général, les entreprises cherchent à externaliser les opérations spécialisées pouvant être réalisées plus économiquement en raison du savoir-faire externe.

Par exemple, si une étude de marché prend 80 heures à un employé payé 8 dinars de l'heure, elle coûte 640 dinars à réaliser à l'interne. Si un consultant spécialisé chargeant 20 dinars de l'heure met 60 heures, cela coûtera 1200 dinars à l'entreprise.

Les fonctions spécialisées qui sont habituellement données à sous-contrat à l'externe sont les suivantes :

- Les études de marché (consultants en marketing) ;
- La production (sous-traitance industrielle) ;
- Les stratégies de communication (agences de communication) ;
- Les ventes (agents de vente, SCI, sociétés de télémarketing) ;
- La distribution (distributeurs étrangers) ;
- L'emballage et la documentation d'expédition (transitaires) ;
- Le dédouanement (courtiers en douanes) ;
- L'entreposage (location d'entrepôt dans le pays étranger, ou à la douane) ;
- La perception (agences de perception).

6) L'organisation physique du bureau

Pour être opérationnel et faire face au défi que pose le travail avec les différents fuseaux horaires, le service d'exportation doit avoir les bons outils et le bon environnement.

Mis à part un local dédié, certains éléments doivent être pris en considération, notamment :

- Un service téléphonique à plusieurs lignes avec messagerie vocale dans la langue de la clientèle ;
- Les logiciels usuels de traitement de texte multilingues ;
- Une imprimante de qualité ;
- Un télécopieur avec une ligne dédiée ;
- Un modem à haute vitesse pour la messagerie électronique ;
- Un modèle de chiffrier électronique propre à l'établissement des prix ;

- Un logiciel de gestion des contacts adapté au nombre de clients et aux profils de ceux-ci ;
- Des catalogues de produits en ligne ;
- Un site Internet révisé dans la langue de la clientèle ;
- Une base de données pour le traitement des commandes, permettant accès aux divers départements impliqués, dont les ventes, la production, les achats et la finance ;
- Un service d'accès en ligne permettant l'émission de lettres de crédit selon le volume des transactions (optionnel).

7) Le cheminement de l'information au sein de l'entreprise

7.1) L'information nécessaire au responsable du service

d'exportations

L'information disponible à un service d'exportation peut très rapidement devenir un fardeau à gérer par l'organisation si les besoins n'ont pas été préalablement définis. Pour éviter une « surdose » de données, il faut premièrement connaître :

- Pourquoi le service d'exportation a besoin de l'information (les besoins) ;
- Quel est le type de données requises (qualitatives, statistiques, etc.) ;
- Où les obtenir (sites Internet, bases de données, organismes, etc.).

Le responsable d'un service à l'exportation recherche avant tout à obtenir une information de niveau stratégique, avec les tendances du marché, des prévisions financières, des données comparatives avec la concurrence, etc. Elle lui sert en fait à situer l'entreprise dans son secteur et à orienter ses décisions stratégiques, comme lancer un nouveau produit, établir une présence commerciale dans le pays ciblé, faire une alliance stratégique avec un compétiteur, etc.

L'information stratégique doit être vue comme un outil qui appui le plan de développement à l'international. Selon les objectifs planifiés, la stratégie de marketing international mise en place et les forces et faiblesses de l'entreprise, l'information va permettre de développer une meilleure vision de la position de l'entreprise sur « l'échiquier » du marché étranger.

Les données obtenues ont une durée de vie utile. En effet, selon le type d'information, son utilité sera compromise au fur et à mesure que le temps s'écoule. Par exemple, le nom d'un contact clé chez un client potentiel peut n'avoir par exemple qu'une durée utile de 6 mois. Par contre, une statistique, comme le nombre de ménages à hauts revenus dans la ville de Lyon, pourrait servir de référence future et demeurer

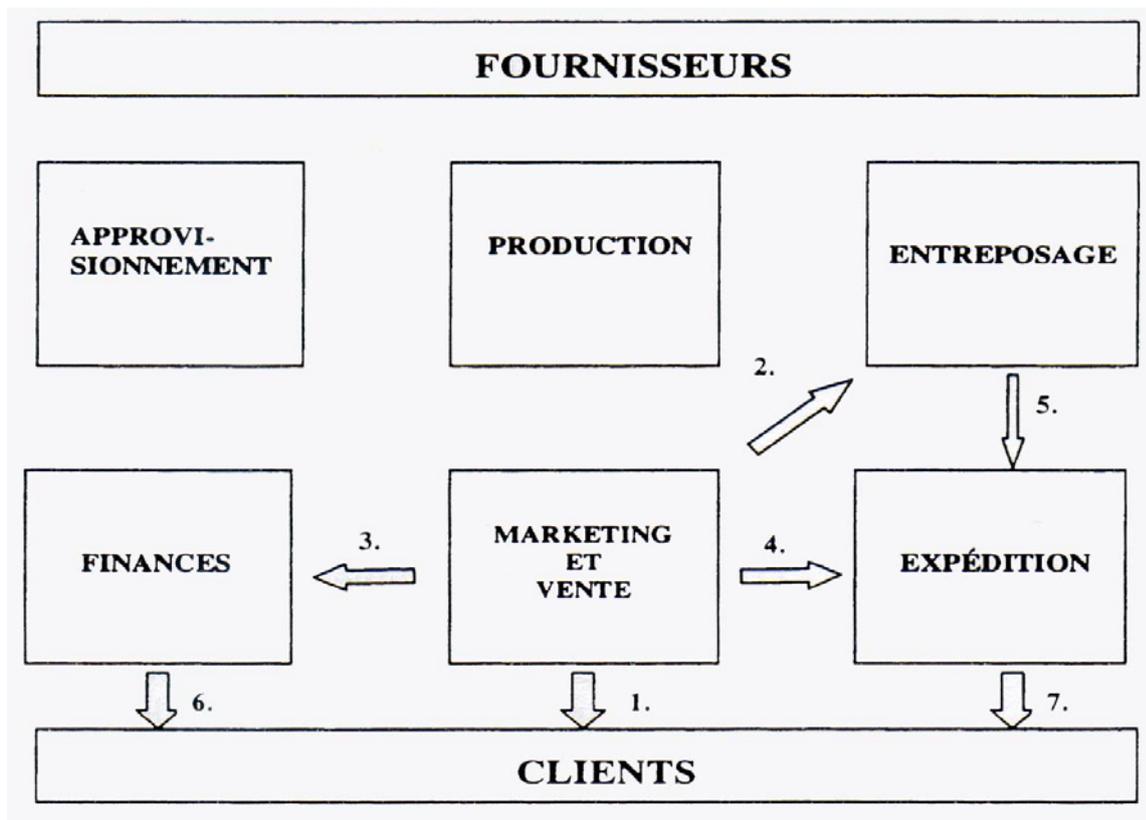
pertinent durant plusieurs années, si le taux de croissance économique et démographique de la ville de Lyon y sont relativement stables.

Voici des exemples d'information utile à un service à l'exportation :

TYPE D'INFORMATION REQUISE	SOURCE D'INFORMATION
<ul style="list-style-type: none"> • Tendances du marché 	Revues spécialisées, consultants, fournisseurs, journalistes, associations sectorielles
<ul style="list-style-type: none"> • Débouchés pour nouveaux produits 	Agences de marketing, agences gouvernementales (ex : réseau des délégués commerciaux à l'étranger), distributeurs, SCI
<ul style="list-style-type: none"> • Goûts, besoins et préférence des clients 	Agents, distributeurs, clients, SCI
<ul style="list-style-type: none"> • Profil de la concurrence (forces, faiblesses, prix, distribution, etc.) 	Médias, concurrents, sites Internet, distributeurs, fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> • Information interne (produits courants en stock, délais de livraison, date prévue de commercialisation de nouveaux produits, politiques de financement des distributeurs, etc.) 	Départements production, recherche et développement, achats, comptabilité ou finance

7.2) La relation entre le marketing international et les autres départements dans l'entreprise

Le tableau ci-après illustre la façon dont circule l'information au sein d'une PME manufacturière lors du traitement d'une commande étrangère d'un nouveau client :



Source : Forum pour la formation en commerce international Inc.

1. Le service d'exportation (ou marketing international, ou marketing et vente) fait une vente directe et obtient la commande du client ;
2. Le service d'exportation transmet la commande à l'entrepôt afin de valider si la marchandise est en stock ;
3. Le service d'exportation avise le département des finances de la réception d'une commande (une limite de crédit serait ainsi établie);
4. Le service d'exportation remet une copie du bon de commande au département de l'expédition ;
5. L'entrepôt sort la marchandise de l'entrepôt et la remet à l'expédition pour emballage et préparation de la documentation de transport ;
6. Le département des finances communique avec le client pour l'aviser de sa limite de crédit disponible et confirmer les modalités de paiement (cet aspect est habituellement couvert lors du processus de vente et confirmé par les finances) ;
7. L'expédition envoie la marchandise et communique avec le client pour l'informer notamment de la date et du lieu d'arrivée prévue.

Ce scénario peut varier considérablement selon le type d'entreprise, la complexité de sa structure, sa nature (manufacturier ou distributeur), le fait que les produits sont en stock ou doivent être mis en production, etc.

Le degré de coordination interne fera la différence entre une livraison rapide dans les quelques jours suivant la réception de la commande, ou une livraison de plusieurs semaines. En raison de quoi, le client risquerait de ne plus commander à nouveau et de chercher un autre fournisseur qui respecte des délais raisonnables.

8) La gestion multiculturelle

Les types de différences culturelles

La gestion dans un contexte international implique de tenir compte des différences culturelles.

Par exemple, une entreprise faisant affaire avec des clients européens et les accueillant durant la période du Ramadan a intérêt à prévoir des déjeuners pour les hôtes à l'heure du midi.

Les responsables d'un service d'exportation doivent comprendre que certaines notions n'ont pas la même portée ou signification pour tous. Notamment en ce qui touche :

- Le temps ;
- L'intégrité ;
- Les négociations ;
- Les perceptions sociales.

Le temps :

En Amérique du Nord il est considéré comme discourtois de faire attendre un invité de plus d'une quinzaine de minutes. Au Mexique cependant il n'est pas rare que des gens d'affaires fassent « patienter » leurs homologues durant quelques heures.

L'intégrité :

Dans certains pays, les gens d'affaires peuvent se sentir tout à fait à l'aise avec les pots-de-vin car ils apparentent cette notion à celle du « cadeau corporatif » plutôt qu'à un acte illégal pour obtenir une faveur commerciale.

Les négociations :

En Chine notamment, un oui ne veut pas signifier « oui ». Bien souvent se sera à interpréter comme un « peut-être » ou un « oui, j'ai bien compris ce que vous essayer de me faire comprendre ». La signature d'une entente avec des partenaires chinois est bien sûr un bon signe à la différence avec la façon de faire nord-américaine : c'est à partir de ce moment que les vraies négociations commencent.

Les perceptions sociales :

Dans certaines cultures le rôle des femmes est limité aux tâches familiales et ménagères. Le fait d'avoir les cheveux blancs est un signe

de sagesse. Les enfants doivent générer des revenus dans les familles moins bien nanties.

Le sujet des différences culturelles est très vaste et les exemples nombreux. Au-delà de la curiosité interculturelle, les gens en commerce international qui participent à des négociations avec l'étranger doivent se préparer à faire face à des situations parfois déstabilisantes pouvant mener à l'échec par exemple d'un contrat intéressant.

9) L'éthique à international

L'office québécois de la langue française définit « l'éthique » comme « ce qui concerne les principes moraux et la conduite ». L'éthique est une des notions les plus difficiles à cerner, surtout sur le plan multiculturel. Les valeurs sociales changent d'un pays à l'autre.

Il n'y a aucun guide précis régissant les principes moraux et la bonne conduite en affaire avec des pays étrangers. Ce qui est culturellement acceptable pour l'un peut ne pas l'être pour l'autre. Une entreprise exportatrice doit pouvoir prévoir et devrait avoir une politique concernant des sujets tels que les cadeaux. Le plus important dans une politique régissant les cas d'éthiques n'est pas de juger si cela est bien ou mal mais plutôt de cerner la limite de confort de l'entreprise en regard de ces aspects. Elle se doit d'être confortable avec les conséquences des décisions que cette politique dictera à ses représentants.

CONCLUSION – RÉSUMÉ

Dans ce chapitre portant sur la gestion d'un service à l'exportation, nous avons vu que pour être efficace, une structure départementale à l'export doit répondre aux besoins du marché, elle doit appuyer la structure existante servant le marché domestique et doit représenter une valeur ajoutée comparativement à l'option de l'impartition externe.

La structure du service à l'exportation peut varier d'une entreprise à l'autre, mais les fonctions reliées au marketing et aux ventes à l'étranger, à l'expédition et à l'approvisionnement demeurent prioritaires pour la PME, même si plusieurs tâches sont remplies par les mêmes personnes. La grande entreprise opère plutôt par sphère de responsabilité et des responsables sont nommés pour chacune.

Les entreprises transigeant sur les marchés étrangers, évoluent à des rythmes différents, cependant nous notons qu'en général elles débutent à l'export par opportunité, ensuite elles cherchent à créer des relations d'affaires régulières à l'étranger, elles poursuivent leur développement en recherchant de façon proactive des débouchés extérieurs, puis elles peuvent décider de s'implanter directement sur le marché étranger afin d'y assurer par exemple une meilleure coordination entre les vendeurs et pour leur fournir un service de soutien local.

Le rôle principal du dirigeant consiste à regrouper les ressources internes et externes à l'entreprise de façon à augmenter les parts de marché, améliorer les marges bénéficiaires et se démarquer de la concurrence.

Certaines tâches plus « spécialisées » du commerce international peuvent être « externalisées », ou données à sous contrat, comme le courtage d'assurance, le droit commercial international, la fiscalité étrangère, le transport des marchandises, les instruments financiers, la logistique de voyage et la recherche d'information sur des marchés étrangers. Dans cette perspective, la relation « coût/bénéfice apporté » est une question primordiale à évaluer.

Pour éviter les surdoses de données, la recherche d'information doit être bien évaluée, notamment le besoin et les types d'information, ainsi que les sources où les obtenir. Habituellement l'information utilisée par le service à l'exportation touche les marchés, les débouchés pour les nouveaux produits, les préférences de la clientèle, la concurrence et de l'information interne. D'ailleurs le niveau de communication entre le service à l'export et les autres départements de l'entreprise est un élément fondamental dans le processus de traitement des commandes de l'étranger.

Enfin, les différences culturelles peuvent affecter la performance de l'entreprise à vendre à l'étranger, si les employés en lien avec la clientèle, n'y sont pas préparés. D'ailleurs, l'entreprise devrait avoir un code d'éthique pour faciliter la prise de décision dans des situations délicates touchant des aspects comme les pots-de-vin.

1. Quelles sont les trois raisons d'être d'un service à l'exportation?

- Répondre aux besoins du marché ;
- Appuyer la structure existante servant le marché domestique, dans l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise ;
- Représenter pour la direction de l'entreprise, une valeur ajoutée par rapport à son coût.

1. Nommez les principales tâches réservées habituellement à la fonction marketing et ventes d'un service à l'exportation d'une PME ?

- La planification stratégique annuelle ;
- La recherche d'information, les études de marché et l'analyse des données ;
- La politique d'établissement des prix de vente ;
- La relation avec les distributeurs, agents, grossistes ou autres clientèles ;
- La coordination avec les services des achats, R&D, du personnel, de la production et de la finance ;
- La promotion ;
- La vente et le service après-vente ;
- L'établissement des soumissions, de la réception et du traitement des commandes.

2. Quelles pourraient être les raisons de vouloir assurer une présence sur le terrain en pays étranger ?

- Pour assurer la coordination sur le terrain ;
- Optimiser le travail de vente de nombreux agents ou distributeurs sur le terrain ;
- Fournir à moindres coûts un service de soutien, de vente et de service après vente local.

3. Quelles principales fonctions le gestionnaire doit-il remplir ?

- Veiller à ce que les employés du service d'exportation soient compétents et performants dans leur travail ;
- Que les clients soient satisfaits et continuent à acheter de l'entreprise ;
- Que la direction générale de l'entreprise atteigne ses objectifs de croissance ;
- Que les agents ou les distributeurs connaissent bien les produits, soient motivés à les vendre et atteignent leurs objectifs.

4. Quelles sont les compétences recherchées chez les responsables du marketing et des ventes internationales ?

- Une bonne compréhension des produits de l'entreprise et de ses concurrents ;

- Des forces et faiblesses de l'entreprise, surtout en matière de production et du service à la clientèle (service après vente) ;
 - Des canaux de distribution à l'étranger ;
 - De la qualification des clients ;
 - Des taux de change et des risques financiers ;
 - Des lois étrangères en général ;
 - De la langue anglaise ;
 - Etc.
- 5. Quels sont les principaux aspects à prendre en considération avant de décider de donner à sous contrat certaines tâches ?**
- La disponibilité en temps et en compétences spécifiques à l'interne ;
 - Le coût interne si la tâche est effectuée par un employé ;
 - Le coût si elle est effectuée par un partenaire externe (soumissions à obtenir) ;
 - Le degré de compétence des partenaires externes potentiels.
- 6. Quel type d'information est utile au dirigeant du service à l'exportation et à quoi lui sert-elle ?**
- Il recherche à obtenir une information de niveau stratégique, avec les tendances du marché, des prévisions financières, des données comparatives avec la concurrence, etc. Cette information lui sert à situer l'entreprise dans son secteur et à orienter ses décisions stratégiques.
- 7. Où peut-on trouver de l'information sur les tendances des marchés ?**
- Revues spécialisées ;
 - Consultants ;
 - Fournisseurs ;
 - Journalistes ;
 - Associations sectorielles.
- 8. Quels sont les départements de l'entreprise les plus susceptibles d'interagir directement avec le service à l'exportation dans le cas du traitement d'une simple commande de l'étranger ?**
- Le département des finances ;
 - D'expédition ;
 - L'entreposage (ou la production).
- 9. Quel est le rôle principal d'un code d'éthique à l'international ?**
- Le plus important dans une politique régissant les cas d'éthiques n'est pas de juger si cela est bien ou mal, mais plutôt de cerner la limite de confort de l'entreprise en regard de ces aspects. Elle se doit d'être confortable avec les conséquences des décisions que cette politique dictera à ses représentants.