Hubert Martini

TECHNIQUES TERTIAIRES

Techniques de commerce international

À jour au 1er septembre 2017

DUNOD

Retrouvez les documents professionnels complémentaires signalés par le symbole @ et les actualités sur le site dunod.com

> Connectez-vous à la page de l'ouvrage (grâce aux menus déroulants, ou en saisissant le titre, l'auteur ou l'ISBN dans le champ de recherche de la page d'accueil).

> Sur la page de l'ouvrage, cliquez sur « les + en ligne » pour accéder au contenu protégé et le télécharger.

Graphisme de couverture
et de maquette intérieure : SG Création

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-073766-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction 1

1 Pourquoi se développer à l'international en exportant ? 1

2 Pourquoi importer ? 4

3 Pourquoi s'implanter à l'étranger ? 4

LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL À L'INTERNATIONAL

1 L'entreprise est-elle prête ? Le diagnostic export 8

2 Quel mode de distribution choisir et pour quels produits ? 10

1 L'adaptation des produits aux marchés cibles 10

2 Les raisons qui motivent le changement du mode de distribution 10

3 Les paramètres qui contribuent aux choix du mode de présence 11

4 Les formes de présence 12

3 Quels sont les grands principes de la mercatique internationale ? 24

1 Introduction B to B ou B to C 24

2 Différenciation ou standardisation 25

3 Du marketing stratégique au marketing opérationnel 27

4 Les 4 « P » sous l'angle international 30

1 Les 4 « P » et le développement à l'international 30

2 Stratégie de communication internationale 32

3 La politique de distribution et l'animation de la force de vente et du réseau 33

4 La politique de produit et de prix à l'international 34

5 Comment élaborer son prix export ? 38

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'ACHAT À L'INTERNATIONAL

6 Comment trouver les fournisseurs et selon quels critères les choisir ? 42

1 Les sources d'informations 42

2 Les critères de recherche 44

3 La construction d'une grille de sélection de fournisseurs 44

4 La négociation avec les fournisseurs étrangers 47

7 Comparer des offres de différents fournisseurs 48

1 Construction d'un tableau comparatif 48

2 Exemples d'offres selon différents Incoterms 49

LOGISTIQUE INTERNATIONALE

8 Généralités 56

1 Facturation des opérations 57

9 Comprendre les Incoterms 2010 59

1 Les Incoterms et documents requis 62

2 Exemples de cotations : les Incoterms et la construction des prix à l'import et l'export 64

3 Les Incoterms et les techniques de paiement 66

10 Maîtriser le transport maritime 69

1 Taxation du fret 71

2 *Liner terms* ou conditions de ligne 74

11 Maîtriser le transport aérien 80

1 Tarification du fret aérien 80

2 La Lettre de Transport Aérien (LTA) 81

3 Formalités en cas de perte ou d'avaries 83

12 Maîtriser les transports terrestres intercontinentaux 85

1 Transport ferroviaire 85

2 Transport routier 86

13 Comment assurer les marchandises expédiées ? 88

1 Responsabilité des transporteurs 88

2 Causes d'exonération et les limites d'indemnisation 89
3 Principales polices d'assurance sur facultés (marchandises) 90

OPÉRATIONS DOUANIÈRES ET INTRA-COMMUNAUTAIRES

14 Connaître les principes douaniers fondamentaux 96
1 Obligations déclaratives (zoom sur l'export) 96
2 Obligations déclaratives (zoom sur l'import) 99
15 Profiter des régimes particuliers 107
16 Comment trouver les informations sur les taux de droits et taxes et comment les calculer ? 114
1 Un site de référence 114
2 D'autres sites très utiles 114
17 Gérer les opérations communautaires et intra-communautaires 118
1 Spécificité des opérations au sein de l'Union européenne 118
2 Régime fiscal des échanges intracommunautaires 118
3 Les informations à alimenter dans la DEB (exemples) 119
4 La déclaration de Chiffres d'Affaires (CA3 ou CA4) 121
5 Facture commerciale 121
6 Taxation des prestations de services et du travail à façon 123
7 Incoterms opérationnels dans le cadre des échanges intracommunautaires 123

GESTION DES RISQUES LIÉS AUX OPÉRATIONS DE COMMERCE INTERNATIONAL

18 Identifier les risques 126
1 La classification des risques 126
2 La couverture des risques spécifiques liés aux opérations d'importation 128
19 Zoom sur le risque pays 130
1 Le contexte 130

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 Le modèle d'évaluation du risque pays par Coface 132
3 La cotation du risque-pays 134

20 Couvrir le risque de prospection 137
1 La couverture du risque de prospection par l'assurance 137

21 Le risque de non-paiement et son exposition 145
1 Une approche empirique du risque-client 145
2 L'analyse méthodologique du risque client 147

22 Comprendre les principes généraux de l'assurance-crédit 152
1 Principes d'indemnisation 153

23 Évaluer le risque de change 157
1 Le contexte des opérations avec risque de change 157
2 Notion de risque de change 158
3 La couverture interne du risque de change 161
4 Les couvertures externes du risque de change à l'export 163
5 La gestion du risque de change par les techniques d'assurance 170

24 La gestion du risque de change sur les importations et leur financement 172
1 Sensibilisation au risque de change à l'import 172
2 Les solutions internes de couverture 173
3 Les techniques bancaires de couverture 173

ASPECTS BANCAIRES DES OPÉRATIONS DE COMMERCE INTERNATIONAL

25 Choisir les instruments et techniques de paiement 178
1 Distinction entre instruments de paiement et techniques de paiement 178
2 Les instruments de paiement 179
3 Les techniques de paiement 181

26 Comprendre le fonctionnement du crédit documentaire 187
1 Rappel de la définition 187
2 Les acteurs du crédit documentaire 187
3 Les documents du crédit documentaire 188

4 Les modes de réalisation 189
5 La présentation des documents et le contrôle des documents 190
6 La structure du message d'un crédit documentaire 190

27 Monter un crédit documentaire import et étude de cas 196
1 Les étapes du montage d'un crédit documentaire import 196
2 Exemple d'ouverture sur extranet de la Banque Populaire 197
3 Le financement d'un crédit documentaire import 199

28 Gérer un crédit documentaire transférable 208
1 Les particularités des opérations de négoce 208
2 Plusieurs situations non limitatives peuvent aboutir à des crédits documentaires transférables 212

29 Se servir des PBIS et des RUU 600 pour le contrôle des documents du crédit documentaire 217
1 Quels sont les changements apportés par la réforme ? 217
2 Les modifications concernant différents documents 219
3 Contrôle global des documents : les questions que l'on doit se poser 220

30 Maîtriser l'utilisation de la lettre de crédit stand-by 224
1 Définition 224
2 Les acteurs de la LCSB 224
3 La mise en place d'une LCSB 225
4 L'utilisation d'une LCSB – c'est-à-dire la mise en jeu d'une LCSB 227

31 Comprendre l'OBP (Obligation Bancaire de Paiement) 234
1 Définition 234
2 Fonctionnement 234
3 La place de l'OBP 234
4 Perspectives 235

32 Financer ses opérations import et export à court terme 236
1 Besoin de financement inhérent à l'export 236
2 Avance en devises à l'export (ADE) 236
3 Mobilisation de créances nées sur l'étranger (MCNE) appelée parfois aussi Dailly étranger 237
4 Affacturage 237

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

33 Maîtriser les cautionnements et garanties internationales 238
1 Cautionnements ou garanties internationales 238
2 Garantie directe ou indirecte 241
3 Garanties par nature 242
34 Utiliser les financements hors commerce courant 247
1 Financements classiques 247

ASPECTS JURIDIQUES ET FISCAUX DES OPÉRATIONS DE COMMERCE INTERNATIONAL

35 Constituer des contrats de commerce courant 253
1 Caractéristique d'une offre 253
2 La phase précontractuelle 253
3 Les clauses d'un contrat de commerce international 254
4 Les aspects juridiques du commerce électronique 256
36 Les spécificités des contrats d'agence et de distribution 265
1 Le contexte de la représentation et de la distribution à l'étranger 265
2 Le contrat d'agent 265
3 Le contrat de distribution 267
37 Comment protéger des marques, des dessins et modèles et le dépôt de brevet ? 270
1 La protection des marques 270
2 Les dessins et les modèles 271
3 Le dépôt de brevet 272

ANNEXES

1 Les abréviations et acronymes 273
2 Glossaire 274

Introduction

Les entreprises qui souhaitent se développer à l'international disposent de plusieurs options : soit elles exportent au départ de France ou à partir d'autres pays (négoce international et sous-traitance internationale) soit elles décident de s'implanter à l'étranger. Par ailleurs, les opérations d'importations s'avèrent nécessaires dans le cadre de la fabrication en France ou à l'étranger.

D'où les trois questions auxquelles nous allons essayer de répondre :

- Pourquoi se développer à l'international en exportant ?
- Pourquoi importer ?
- Pourquoi s'implanter à l'étranger ?

1 Pourquoi se développer à l'international en exportant ?

Pendant des décennies, la majorité des entreprises se sont intéressées aux marchés étrangers que lorsqu'elles y étaient contraintes pour des raisons conjoncturelles, l'exportation étant alors considérée comme une solution en dernier ressort pour maintenir l'activité de l'entreprise. Cependant, il faut noter que depuis des siècles, des entreprises françaises ont vendu à l'étranger leur production : on dégustait de bons vins français et du champagne à la table des tsars, on se meublait à la cour d'Autriche ou en Russie avec du mobilier « made in France », les exemples étaient déjà nombreux mais ne concernaient qu'un nombre limité de produits. La France a toujours été un pays d'exportation (et d'importation) même si d'autres pays comme l'Allemagne semblent avoir une approche exportatrice plus « génétique ». Les Allemands plaisantent parfois sur notre esprit colonisateur des siècles passés en nous rappelant que nous avons développé de nombreuses infrastructures de par le monde pour propager notre culture… Les entreprises allemandes envoient leurs commerciaux sur les routes et les chemins de fer que nous avons construits pour vendre leurs produits, industriels notamment.

Si on interroge des exportateurs français sur l'origine de leur démarche export, les réponses variées peuvent se résumer pour l'essentiel ainsi.

A L'exportation comme alternative au marché national

Comme souligné précédemment, c'est une démarche normale qu'une entreprise cherche au fur et à mesure à étendre son marché, soit en raison d'une saturation de la demande, soit en raison d'une concurrence exacerbée.

EXEMPLE

Un producteur de fromage vend dans un premier temps dans son environnement proche, puis si ses moyens de production le permettent et si sa production est d'excellente qualité, il peut séduire des restaurateurs, des épiceries fines… et ultérieurement sa production peut se retrouver sur la table de restaurants français à New York ou à Tokyo.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Nombreux sont les producteurs de vin qui organisent des visites de leur vignoble et de leur exploitation avec dégustation à la clé. Grâce aux visites et contacts qui se créent, nombreux sont ceux qui ont découvert que leurs produits pouvaient séduire des Suédois, des Anglais, des Brésiliens. L'exportation démarre par des envois ponctuels à des anciens visiteurs, leur famille ou leur relation. Puis le pas est franchi, l'exportateur trouve un distributeur en capacité de promouvoir et de commercialiser ses produits sur un marché donné. En parcourant la France, on constate que ce cas n'est pas isolé, ils concernent beaucoup de production artisanale, alimentaire ou non.

B L'exportation est perçue comme un moyen d'équilibrer le portefeuille de risques

L'entreprise qui est mono-marché se trouve fragilisée si son marché de référence connaît une décroissance liée à une conjoncture économique, une nouvelle réglementation, une nouvelle concurrence ou des changements d'habitudes des consommateurs.

On pense en premier lieu à l'industrie automobile qui, très tôt, a cherché à se développer à l'international pour limiter ses risques du mono-marché, même si d'autres raisons ont guidé ce choix :

- recherche d'économies d'échelle en augmentant la production ;
- adaptation des produits à d'autres marchés afin de bénéficier d'une courbe d'apprentissage favorable à l'entreprise et rénover son offre locale avec plus d'options ;
- demande étrangère générée par des salons internationaux…

C L'exportation est inhérente à l'activité de l'exportateur

Il est des secteurs d'activité où soit les coûts de développement sont très élevés (pharmacie par exemple) soit la demande est limitée sur le marché local (aéronautique civile ou militaire par exemple). Les entreprises sont donc conduites à penser international très en amont de leur stratégie et du développement du produit.

Airbus et Boeing ont développé des avions moyen-courriers et long-courriers qui visent le marché mondial des compagnies aériennes. Le marché français ou américain ne pourrait pas suffire respectivement à Airbus et Boeing.

En parcourant le monde, on constate que malgré le développement des médicaments génériques, les médicaments des grands laboratoires pharmaceutiques (Pfizer, Glaxo, Sanofi…) sont présents dans le monde entier.

Les constructeurs d'avion militaire se trouvent dans la même logique. Dassault ne peut se limiter aux commandes publiques des armées françaises surtout dans un contexte de réduction des dépenses militaires.

La vente du Rafale à l'Inde, au Qatar, à l'Égypte constitue une opportunité tant espérée qui a eu du mal à se concrétiser. Une fois les premières ventes réalisées, elles constituent une vitrine pour attirer de nouveaux clients.

D L'exportation a été stimulée par des actions publiques nationales ou régionales en faveur des entreprises exportatrices

Les actions des pouvoirs publics sont constantes pour essayer de stimuler nos exportations dans un contexte de déficit de la balance du commerce extérieur depuis des

décennies. Le dispositif d'appui aux exportateurs a été souvent critiqué par le passé pour son manque de lisibilité, avec de multiples intervenants déboussolant les exportateurs qui ne savaient plus à qui s'adresser. Cette pléthore d'organismes a conduit à un manque d'efficacité du système, malgré la bonne volonté de chacun, et un coût économique élevé compte tenu des résultats.

En 2014, de nombreuses structures ont été réunies sous la bannière BusinessFrance (www.businessfrance.fr). Cette EPIC (Établissement Public Industriel et Commercial) est en charge de développer l'exportation des produits français et les implantations étrangères en France. Si le nouveau dispositif apporte une plus grande visibilité, le coût de fonctionnement reste élevé et les résultats sont encore perfectibles au vu de la balance commerciale dont le déficit ne cesse de croître malgré quelques soubresauts liés aux ventes d'équipements aéronautiques.

En effet, le nombre de PME françaises exportatrices est quatre fois plus faible qu'en Allemagne. Une grosse partie des exportations françaises est concentrée sur quelques dizaines d'entreprises et quelques secteurs d'activité. La perte de compétitivité de l'économie française est liée entre autres à des coûts trop élevés (les charges sur les entreprises sont souvent décriées), un positionnement qualitatif médian qui donne l'impression, de prime abord, que les produits sont chers compte tenu de leur qualité. Cette perception est à nuancer selon les secteurs d'activité et les entreprises, mais force est de conclure que malgré des moyens importants mis en place pour le développement des exportations françaises, des actions plus pragmatiques doivent être faites auprès des entreprises pour qu'elles intègrent davantage les forces de nos concurrents. D'autre part, l'État doit se moderniser plus rapidement en dépoussiérant des pans entiers de notre droit et de nos réglementations. Ceci ne sera que bénéfique aux entreprises et l'État allégera son coût de fonctionnement et pourra réduire la pression fiscale qui pèse sur les entreprises.

Il faut noter que de nombreux organismes favorisent l'exportation au niveau des fédérations professionnelles, des chambres de commerce, des directions régionales, parfois des départements.

Les salons organisés en France, le site Internet d'une entreprise ou le marquage des produits sont autant de possibilité d'attirer l'attention d'acheteurs étrangers.

Ce dernier point est important, combien de fois n'avons-nous pas été surpris qu'un produit attrayant, performant n'indique pas de façon lisible le nom du fabricant et ses coordonnées. Il peut s'agir de fabricant de mobilier urbain, de biscuits à apéritif distribués sur une compagnie aérienne…

EXEMPLES

On pense à un fabricant de borne Internet que l'on trouve dans le métro parisien. Ces bornes permettent de surfer, de se guider en Ile-de-France. Le fabricant dispose d'un produit qui peut attirer des acheteurs étrangers de passage à Paris, décideurs au niveau d'une ville, d'une compagnie de transport public. Les coordonnées de l'entreprise de Valence (www.ipmfrance.fr) se trouvent indiquées sur une étiquette autocollante argentée sur un des côtés de la machine, vraiment peu visible. Dommage : un marquage en façade sur le métal de la borne aurait été judicieux.
À l'inverse, on pense à une entreprise de robinetterie française à usage collectif (Delabie) qui a un très bon visuel. Présent dans de nombreux aéroports, grands hôtels, stades, chambres de commerce et autre locaux collectifs, sa bonne visibilité est un atout pour pénétrer de nouveaux marchés étrangers. Sa participation régulière à des salons internationaux associée à la création de bureaux commerciaux sur des zones stratégiques contribue à son développement commercial.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

On peut encore citer un fabricant de plots motorisés Urbaco (www.urbaco.com). Cette société, créée en 1986, a su se développer sur le réaménagement des centres ville dans les années 80 et 90 en Europe puis en Amérique du Sud… Le rapprochement en 2004 avec CAME, le leader mondial dans les portiques et barrières de sécurité, offre une plus grande visibilité à cette PME. Le contexte sécuritaire offre par ailleurs de nombreuses opportunités de développement commercial.

E L'exportation peut être motivée par des demandes inattendues de clients étrangers

Sans tomber dans le conte de fée, nombreuses sont les entreprises qui ont été amenées à exporter ou à s'intéresser à tels nouveaux marchés suite à une sollicitation étrangère.

2 Pourquoi importer ?

L'importation est le pendant de l'exportation. Les grands pays exportateurs sont souvent des grands pays importateurs.

Plusieurs raisons peuvent être avancées :

- un pays ne dispose pas de toutes les matières premières nécessaires à son activité économique ;
- l'achat à l'étranger peut s'avérer moins cher ;
- des savoir-faire ne sont pas ou plus disponibles, les produits doivent être importés. La délocalisation de certaines industries pour des raisons économiques rend l'importation inéluctable : on pense à la lunetterie, l'industrie de la chaussure… ;
- ouvrir son marché en important, c'est aussi manifester du caractère réciproque de l'échange. Force est de constater que le discours des pouvoirs publics en France est très orienté export et ne comporte que peu de références à l'importation. Ceci est dommageable à deux titres : si les importateurs étaient mieux accompagnés dans leur démarche import, cela améliorerait leur propre compétitivité par les coûts et la qualité. Par ailleurs cela pourrait constituer un signe fort aux pays fournisseurs que la France souhaite exporter vers leur pays mais est disposée à promouvoir leurs exportations. Sur des salons algériens ou tunisiens, on trouve des plaquettes rédigées en français par des organismes allemands ou hollandais pour que les exportateurs locaux puissent rentrer sur leurs marchés respectifs !

3 Pourquoi s'implanter à l'étranger ?

La présence des entreprises françaises n'est pas une nouveauté, celles-ci n'ont pas attendu la période de la délocalisation entamée dans les années quatre-vingt. Ainsi les banques françaises se sont implantées il y a fort longtemps de par le monde pour accompagner les grandes entreprises françaises en Afrique ou en Asie. Ces implantations bancaires ont été aussi favorables aux PME. La Société Générale est présente depuis plus de 60 ans au Maroc avec la SGMA. Le groupe Fromagerie Bel a créé sa première implantation au Maroc en 1977.

EXEMPLE

Un groupe pionnier à l'international

Depuis 1929, date d'implantation de la première filiale Bel à l'étranger, le Groupe a fait de l'internationalisation de ses activités un levier de croissance stratégique. Aujourd'hui, Bel ce sont 33 implantations, 30 sites de production sur les cinq continents et des fromages distribués dans près de 130 pays. (www.groupe-bel.com).

Des entreprises du secteur du bois, du café se sont implantées au cours du XIXe siècle au fil de la colonisation tant en Asie qu'en Afrique, entraînant dans leur sillage des PME de tout secteur. L'implantation est motivée par plusieurs raisons.

EXEMPLES

Historiquement, les entreprises françaises se sont implantées pour bénéficier des matières premières disponibles dans les pays qui avaient été colonisés par la France. Les matières premières sont soit de nature minérale soit liées à l'agriculture. Puis le développement de la colonisation a créé son propre marché local avec la présence des colons et de l'armée sur place puis ultérieurement d'une classe aisée locale. Cette période a duré plusieurs siècles.

À partir des années 70-80, des stratégies de délocalisation ont commencé à être mises en place par les grandes entreprises européennes, dans le secteur textile entre autres. Au début, il y a eu recours à la sous-traitance puis au fil des années, des filiales de production ont été créées en fonction du contexte fiscal et du coût de la main-d'œuvre.

À partir des années 70-80, voire plus tôt pour des cas spécifiques, les grandes entreprises ont observé que des marchés étrangers constituaient des opportunités réelles et suffisantes pour justifier la création d'une filiale commerciale puis industrielle. Ces implantations industrielles à l'étranger ont constitué un débouché important pour les fournisseurs habituels des sociétés-mère. Le secteur automobile est assez emblématique. Les constructeurs automobiles ont créé des filiales commerciales puis des filiales de production quand le marché le justifiait, soit en raison de son potentiel soit en raison des barrières douanières sur les pièces détachées ou les CKD (*Complete Knock Down* ; en français un « nécessaire non assemblé ») L'utilisation de tels kits est une pratique commune chez les constructeurs automobiles qui les vendent à leurs filiales situées à l'étranger. Le Brésil a une politique très protectionniste et taxe non seulement fortement les véhicules mais aussi les CKD. Cela explique la présence de Ford, Fiat, Volkswagen ou Chrysler depuis les années soixante. Les constructeurs français sont arrivés plus tard avec Renault à Curitiba et Peugeot à San Paulo et Rio de Janeiro avec une présence plus ancienne en Argentine.

EXEMPLE

Peugeot, une présence mondiale

Pour soutenir l'ambition des marques à l'échelle mondiale, le Groupe PSA vise le lancement d'une nouvelle voiture par région, par marque et par an à partir de 2018. Il s'appuie pour cela sur le déploiement d'une stratégie produit ciblée au niveau mondial, basée sur des programmes multimarques et multi-régions.[1]

EXEMPLE

La présence du groupe Suez dans le monde

La présence à l'international ne se limite pas aux entreprises industrielles. Le secteur de l'hôtellerie (groupe Accor) ou de la grande distribution témoigne du savoir-faire français qui s'exporte et s'implante.

1. Source : www.groupe-psa.com

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

EXEMPLE

La grande distribution

Le groupe Carrefour réalise plus de 60 % de son chiffre d'affaires dans ses implantations à l'étranger. Carrefour dans le monde compte plus de 11 900 magasins dans plus de 30 pays (chiffres : 31 décembre 2016).

Le concurrent groupe Casino a opté pour une stratégie d'implantation plus limitée et plus concentrée.

Des positions fortes à l'international

Résultat d'un profond remodelage de son portefeuille d'actifs, l'implantation géographique de Casino est constituée de pays à fort potentiel de développement, caractérisés par une population jeune et importante, des taux de croissance économique élevés et une part de la distribution organisée encore minoritaire.

Casino a fait de l'Amérique Latine sa zone d'implantation prioritaire à l'international. Ses filiales y détiennent des positions de leader grâce à des enseignes bénéficiant d'une présence historique et d'une relation de proximité avec leurs clients.

Preuve de ce dynamisme, cette zone affiche des performances soutenues sur l'ensemble de l'année avec une croissance organique de +7,1 % de GPA Food (Brésil) en 2015, et une croissance des ventes de 4 % en organique en Colombie. Enfin, Casino est présent dans l'Océan Indien à travers la société Vindémia. En accord avec sa stratégie et ses valeurs, le groupe Casino s'implante sur les marchés étrangers dans le respect des cultures, des réglementations et des usages propres à chaque pays. Son expansion internationale repose sur la recherche d'alliances avec des sociétés et enseignes qui bénéficient d'une présence historique sur leur marché et d'une relation de proximité avec leurs clients. Cette dynamique permet d'accéder à une connaissance approfondie du marché et de mettre en place un véritable partenariat avec les acteurs économiques locaux. Notamment en matière d'approvisionnements, en privilégiant les filières de production locales. Parallèlement, le groupe Casino déploie sur la scène internationale son modèle de croissance dual « commerce et immobilier ». Cette stratégie se traduit par la création de centres commerciaux modernes et attractifs, conformes aux standards internationaux mais toujours en phase avec les modes de consommation de chaque pays. L'ensemble de ces activités permet au groupe Casino de contribuer activement à l'économie des pays où il est présent, que ce soit en termes de contribution fiscale, d'emplois, de formation et de promotion sociale, de développement du secteur agroalimentaire ou encore d'aménagement du territoire.

Source : www.groupe-casino.fr/fr/le-groupe/des-positions-fortes-a-linternational

Partie 1

LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL À L'INTERNATIONAL

1 L'entreprise est-elle prête ? Le diagnostic export

2 Quel mode de distribution choisir et pour quels produits ?

3 Quels sont les grands principes de la mercatique internationale ?

4 Les 4 « P » sous l'angle international

5 Comment élaborer son prix export ?

1 L'entreprise est-elle prête ? Le diagnostic export

On parle souvent de diagnostic export. En fait, cette expression revêt un double contenu : le diagnostic export interne et le diagnostic export externe.

- Le premier est basé sur une étude des forces et faiblesses de l'entreprise dans le cadre d'un développement export.
- Le second est basé sur une analyse des données commerciales, géopolitiques et économiques sur le pays et le secteur visé.

Nous allons traiter le diagnostic export interne. À partir de la collecte d'informations sur l'entreprise de nature commerciale, technique, financière et organisationnelle, il est possible de présenter un état des lieux de la situation de l'entreprise candidate à l'export et d'identifier les mesures correctrices nécessaires ou de conclure à l'incapacité pour l'entreprise de surmonter à court terme ses handicaps.

Domaines	Compositions
Diagnostic commercial	▸ Niveau d'internationalisation de l'entreprise ▸ Position sur son marché historique, évolution du CA (chiffre d'affaire) par zone, par produit, en volume, en valeur ▸ Aspects concurrentiels ▸ Image et notoriété de l'entreprise et/ou des produits ▸ Variété et étendue de la gamme ▸ Cycle de vie des produits, matrice BCG ▸ Niveaux de performance : innovations, normes, qualité, services ▸ Stratégie de dépôt de marques, dessins, brevets et modèles ▸ Réseaux de commercialisation, force de vente, dynamise commercial
Diagnostic humain et organisationnel L'entreprise dispose-t-elle des ressources internes tant en matières logistiques que ADV pour répondre aux problématiques d'exportation ?	▸ Ressources humaines : nombre, niveau de formation, compétences, taux d'encadrement, pyramide des âges, conditions de travail, climat social ▸ Modalités d'exercice du pouvoir et du management ▸ Place du service commercial export ▸ Culture d'entreprise ▸ Environnement et références culturelles
Diagnostic technique L'entreprise dispose-t-elle d'un niveau de compétences pour faire face à des demandes spécifiques – adaptations normatives, adaptations commerciales ?	▸ Capacité de production ▸ Modernité des équipements, flexibilité, méthodes ▸ Niveau d'investissement, recherche, innovation ▸ Gestion des approvisionnements, organisation logistique ▸ Service après-vente et supports techniques ▸ Recours à la sous-traitance

Domaines	Compositions
Diagnostic financier Le développement à l'international nécessite des ressources financières au niveau de la recherche et développement, de la prospection, puis en phase de production en raison du décalage entre les dépenses engagées et les éléments facturés et payés.	▶ Capacité et équilibre financiers ▶ Niveau d'endettement ▶ Fonds de roulement et besoins en fonds de roulement ▶ Immobilisations ▶ Taux de marque ou de marge, profitabilité

Il est possible de construire un tableau synthétique comprenant des critères d'analyse et un système de notation sous forme de points.

Production			
Capacité de production excédentaire			20 % et plus par sous-traitance.
Gestion de la production			Respect des délais.
Qualité			Normes UE et répond aux exigences de la grande distribution. L'entreprise n'est pas certifiée ISO 9 000.
Recherche			Collaboration avec un laboratoire privé mais pas d'activité de recherche dans l'entreprise.
Mise au point de nouveaux produits			15 nouveaux produits par an, ce qui est élevé, dont un tiers commercialisés.
Commercialisation			
Marché permanent			Marché domestique, pas d'expérience export.
Circuits actuels			MDD qui permettent de faire du volume mais pas de notoriété. Circuits restreints dans les herboristeries.
Notoriété nationale			Seulement dans le circuit des herboristeries auprès d'une clientèle déjà conquise par l'aromathérapie.
Notoriété internationale			Aucune.
Différenciation du produit			Elle existe réellement (principes actifs brevetés) mais encore faut-il la faire connaître.
Force de vente			Dirigée vers le marché national et probablement plus tournée vers la négociation avec la grande distribution.
Concurrence			Celles des grands groupes, des laboratoires privés nombreux et de toutes les marques classiques qui représentent autant de produits de substitution.

En fonction du score, il est possible de déterminer les mesures correctrices à mettre en place pour que l'entreprise soit mieux préparée à affronter les marchés étrangers :

- compétences en langues à acquérir ;
- nouvelle organisation avec une ADV, voire une structure partagée ;
- augmentation des ressources financières ;
- acquisition de connaissances techniques logistiques, financières, fiscales…

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 Quel mode de distribution choisir et pour quels produits ?

Les formes d'implantation à l'étranger sont diverses en fonction des objectifs commerciaux et du degré de contrôle souhaité par l'entreprise. Elles dépendent aussi de la nature des biens exportés ainsi que de la réglementation juridique et fiscale dans le pays visé. Il n'y a pas de règle immuable quant au choix des canaux de distribution. Certaines entreprises passent de la phase d'exportation simple à la présence d'une filiale de distribution voire de production sur plusieurs années ou décennies ; d'autres entreprises optent très rapidement pour une présence locale.

1 L'adaptation des produits aux marchés cibles

La commercialisation sur les marchés étrangers impose des adaptations techniques ou commerciales selon les produits et les marchés cibles. Malgré la standardisation des habitudes de consommation dans de nombreux pays liée entre autres à l'occidentalisation des modes de vie, les produits requièrent des adaptations en raison de références culturelles différentes, de goûts divers.

EXEMPLES

– Les barres chocolatées sont plus ou moins sucrées selon les pays, la texture du caramel est différente, la taille et le croquant des noisettes ne sont pas toujours identiques.
– Le saumon fumé a une texture différente, plus ou moins de sel, un aspect plus ou moins rosé.

Les entreprises recherchent la standardisation, mais elles ne peuvent la pratiquer le plus souvent qu'avec un minimum d'adaptation indispensable à l'adoption du produit par les consommateurs locaux.

Les yaourts, les bouteilles de bière ou les flacons de shampoing ont souvent des tailles variées selon les pays. Les rayonnages des magasins ou la taille des compartiments des réfrigérateurs témoignent d'habitudes de consommation différentes. Il est à noter que certaines entreprises parviennent à proposer des produits identiques sur plusieurs marchés distincts compte tenu d'une certaine globalisation de la demande. Ceci est flagrant dans les produits de luxe (parfum, maroquinerie, produits cosmétiques de luxe, horlogerie).

2 Les raisons qui motivent le changement du mode de distribution

A Les raisons commerciales

Voici quelques motifs commerciaux : le marché national est souvent limité en termes quantitatifs et l'entreprise souhaite souvent réduire sa dépendance à son marché domestique,

elle est stimulée à se développer sur des marchés étrangers en commençant par l'exportation directe. La délocalisation à l'étranger peut être motivée par le rapprochement des clients.

EXEMPLES

Plusieurs secteurs d'activité témoignent de cette stratégie : les producteurs de produits laitiers se sont implantés dans de nombreux pays pour se rapprocher de la demande étrangère. On pense à Lactalis, Bel, Sodiaal, Danone, Nestlé. Les industriels du ciment, le Mexicain Cemex ou le Français Lafarge associé au Suisse Holcim, ont une présence mondiale afin d'être au plus près des marchés.
Une meilleure prise en compte de la demande locale a aussi motivé le brasseur/producteur de vins Castel Frères SA à s'implanter en Afrique tant à l'ouest qu'à l'est pour produire une bière de qualité à des prix compatibles avec le pouvoir d'achat des consommateurs locaux. Par ailleurs en tant que producteur et négociant en vins, Castel a développé ses activités export en utilisant les principaux canaux de distribution (exportation directe, agents et importateurs) en Afrique, en Russie ou en Asie du sud-est.

B Les raisons industrielles

Les motifs industriels sont nombreux :

- rapprochement des sources d'approvisionnement : certains industriels du papier ou du meuble se sont délocalisés ;
- avantage technologique ;
- sous-traitance industrielle : les sous-traitants de l'automobile ont généralement suivi leurs donneurs d'ordre (Brésil, Chine, Russie, Mexique ou États-Unis) ;
- coopération, partenariat, joint-ventures pour limiter les investissements, obtenir une meilleure rentabilité ou limiter les risques.

C Les raisons financières

Enfin on se doit de mentionner les motivations financières : délocalisations de sièges sociaux, avantages fiscaux et aides à l'implantation, sources de financement attractives, contournement des barrières tarifaires.

3 Les paramètres qui contribuent aux choix du mode de présence

Le produit en lui-même est déterminant dans le choix du canal de distribution. Le produit est-il technique ? nécessite-t-il de l'installation ou de la formation ? un service après-vente est-il nécessaire sur place ? Ainsi un produit technique qui bénéficie d'une garantie contractuelle et, en premier lieu, légale doit pouvoir être réparé dans le pays étranger. L'exportation directe sans support local est à exclure. Le support local, à condition d'être partagé, deviendra vite une nécessité commerciale et technique.

La stratégie commerciale de l'entreprise va orienter le choix du mode de présence : le prix, le produit, la promotion et la publicité contribuent à définir les possibles. Ainsi, le prix d'acceptabilité d'un produit par le marché étranger peut justifier l'implantation d'une structure de production locale si le marché offre un potentiel réel et des coûts acceptables. Le mix-marketing de certaines entreprises textiles justifie le développement par le recours à

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

des franchisés ou des filiales commerciales pour avoir une maîtrise de la chaîne de valeur et récupérer l'essentiel des marges (Mango, H&M, Zara…).

L'organisation de l'entreprise et les compétences locales : en fonction de la structure de l'entreprise et des ressources disponibles, l'entreprise pourra mettre du personnel en support à un importateur, à une franchise ou à une coopération industrielle.

L'attractivité du marché rentre aussi dans les facteurs de décisions. La taille du marché n'est pas toujours le reflet du potentiel réel. L'exemple de Singapour ou de Hong-Kong est très intéressant. Des sociétés françaises sont présentes par centaines sous forme de filiale commerciale, partenariat, importateur. Autre facteur d'attractivité : la progression en termes de ventes, le degré de pression concurrentielle, la localisation géographique en tant que plateforme commerciale, industrielle ou de services tertiaires.

Les ressources financières de l'entreprise ne sont pas limitées. Certaines formes de présence nécessitent des fonds importants – filiales commerciales ou industrielles. Par ailleurs les actionnaires peuvent exiger un retour rapide sur investissement et empêcher de ce fait d'opter pour des choix plus judicieux sur le moyen et long terme.

Certains pays réglementent de façon drastique l'accès des entreprises étrangères à certains secteurs d'activité. Le partenaire local peut devoir obligatoirement être majoritaire, sachant que ses erreurs futures seront imputées à l'ensemble de la structure locale. En fonction du contexte juridique et fiscale, certaines formes juridiques de présence seront préconisées (importateur au lieu d'agent, groupement momentané d'entreprises au lieu de joint-venture).

4 Les formes de présence

Il est fréquent de classer les modes de présence à l'étranger selon le degré de contrôle de l'entreprise ; nous ne traiterons que les formes les plus fréquentes.

A La vente avec maîtrise de la commercialisation

1 • La vente directe à l'export

L'entreprise exportatrice gère elle-même ses exportations au travers d'actions multiples en tirant profit du dispositif d'appui à l'export (www.france-international.fr[1]).

La vente à l'export se réalise sans intermédiaire. Elle est gérée par le service commercial et parfois par le service ADV (Administration Des Ventes), complété par des ingénieurs en support. La prospection de l'entreprise est assurée par la force de vente de l'entreprise. Les salariés de l'entreprise organisent ainsi la prospection, la rédaction de l'offre commerciale, la négociation et l'expédition jusqu'au paiement final.

1. France International s'adresse aux entreprises, notamment les PME/ETI, qui souhaitent un point d'entrée unique d'accès aux informations et offres de services utiles pour soutenir leurs démarches d'internationalisation. Tourné vers l'usager, ce portail répond à un besoin et à une demande. Le maximum d'informations utiles, ainsi que les offres de services, publiques et privées, en matière d'appui à l'exportation y sont référencées. Conçu pour être facile d'usage, l'ensemble des sites des partenaires du portail y sont accessibles. Les exportateurs pourront trouver sur ce site « ma checklist à l'international ». www.france-international.fr

EXEMPLE

Une reconversion salutaire pour les couteliers du Nogentais

Suite à une concurrence asiatique dans le domaine de la coutellerie, certains couteliers de la vallée du Nogentais (Haute-Marne) se sont reconvertis dans les instruments pour la chirurgie.

La tradition industrielle de la région de Chaumont est celle de la forge, à l'image notamment de la ville de Nogent, qui s'était précocement spécialisée dans la coutellerie et surtout la cisellerie. Cet artisanat n'a toutefois pas réussi à s'adapter et s'est engagé dans un long mouvement de repli dès la fin du XIXe siècle, au point de compter moins de cent emplois aujourd'hui. Les forgerons ont toutefois alimenté, dès l'après-guerre, un puissant mouvement de réorientation structurelle vers les instruments de chirurgie, puis les implants chirurgicaux (prothèses articulaires). On pourra citer la société Oury-Guye dont une grande partie de la production part à l'export et entre autres vers les États-Unis : www.oury-guye.fr. Ces entreprises aux moyens limités font essentiellement de l'exportation directe et se font connaître sur les salons internationaux.

Ceci peut être complété par :

- des représentants salariés ;
- une présence sur les salons internationaux ;
- l'utilisation des services des chambres de commerce et de Business France.

Avantages	▸ Absence d'intermédiaire mais plus de difficulté pour toucher les prospects et, parfois, méconnaissance des usages… ▸ Maîtrise de la commercialisation mais le recours aux services de Business France peut être utile. ▸ Lien direct avec le client ce qui permet une plus grande souplesse et adaptation et un meilleur contrôle des marges.
Inconvénients	▸ Pour des produits techniques, difficulté à assurer le service après-vente. Fidélisation de la clientèle aléatoire. ▸ Couverture difficile en cas de territoire large tel que les États-Unis, le Brésil ou la Chine. ▸ Chiffre d'affaires non régulier, la réussite dépend de la qualité du service commercial. ▸ La gestion des risques et des commandes restent à la charge de l'exportateur.

2 • *L'agent commissionné*

L'agent commercial est chargé par le mandant (l'entreprise exportatrice) de vendre ses produits/services. Il réalise pour cela un travail de prospection, de négociation, de contractualisation et de suivi de la clientèle. Il est le vendeur et signe les contrats pour le compte de son mandant. Il est rémunéré par son mandant sur la base d'une commission (commission d'agence), variable selon les marchés, et rien ne s'oppose à ce qu'il perçoive une rémunération fixe mensuelle (forfait charges, frais…). Il est important de noter qu'en France et aussi dans l'Union Européenne, l'activité d'agent commercial est réglementée, par des directives européennes et les droits nationaux. Des contrats types pour agents commerciaux existent et se nomment mandats. Les points essentiels de ces contrats (mandats) sont :

- la durée du contrat (finie ou infinie) ;
- la zone géographique travaillée ;
- la clientèle cible ;
- une exclusivité géographique (ou non) donnant droit à l'agent à une commission sur toute affaire liée à cette exclusivité ;

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

- la clause de non-concurrence (l'agent peut représenter plusieurs fournisseurs, mais pas des fournisseurs concurrents) ;
- le droit à commission (même lorsque le mandat est rompu si une affaire est issue de la prospection de l'agent).

Il est possible d'inclure dans le contrat d'agence une clause « de Ducroire ». En contrepartie du paiement d'une commission supplémentaire, l'agent Ducroire garantit à l'exportateur la bonne exécution du contrat par le client et notamment le paiement de toutes les commandes qui lui seront transmises. Généralement, l'agent souscrit une police d'assurance-crédit. Dans la pratique, cette clause est rare

Avantages	▸ Elle conserve la maîtrise de la politique commerciale (fixation du prix, définition de la politique de communication…). ▸ Elle garde le contrôle et la connaissance du marché étranger et de la clientèle puisqu'elle traite directement avec les clients (facturation et livraison). ▸ Elle bénéficie de l'expérience et de la connaissance du marché et de la clientèle potentielle préalables qu'a l'agent, professionnel local. ▸ Les coûts d'approche sont limités. L'agent ne coûte à l'entreprise qu'à partir du moment où il réalise du chiffre d'affaires sauf accord contractuel pour la prise en charge des frais généraux par le mandant.
Inconvénients	▸ L'entreprise doit gérer les tâches administratives, logistiques, financières et commerciales. Elle doit également mener une politique d'animation (suivi, formation, information) très soutenue. L'entreprise doit disposer en interne d'une cellule export composée de personnel motivé et disponible pour gérer ces activités. ▸ Le risque commercial est essentiellement à charge de l'exportateur. ▸ Ce sont principalement les qualités de l'agent recruté qui conditionneront le succès ou l'échec de l'entreprise sur le marché. ▸ Après une rupture de contrat avec l'agent, il y a un risque que celui-ci ne s'approprie la clientèle et donc que l'entreprise la perde. En effet, si les clients ne connaissent que l'agent, ils risquent de ne pas accepter facilement le transfert vers une autre structure. ▸ Si la motivation de l'agent est insuffisante, ses performances risquent d'être plus tournées vers le court terme que vers la rentabilité à long terme.

3 • La filiale commerciale/filiale de production

C'est une société de droit local dont une part importante du capital appartient à l'entreprise exportatrice. Juridiquement, la filiale est une entreprise indépendante de la société-mère ; elle agit en son propre nom et à ses propres risques.

Cette forme de présence génère des coûts fixes assez élevés et ne peut être envisagée que pour des grosses PME ou grandes entreprises.

Il s'agit d'une structure stable soumise aux décisions stratégiques de la société-mère qui joue souvent le rôle d'importateur-distributeur et qui gère de façon autonome les activités commerciales, administratives, logistiques et financières sur leur marché. On distingue les filiales de distribution des filiales de production qui sont de véritables implantations industrielles, par opposition à la filiale dite commerciale.

C'est le mode de pénétration le plus complet d'un marché étranger qui permet à l'entreprise exportatrice d'établir une présence locale permanente, tout comme le bureau de

représentation et la succursale. Elle dispose cependant de plus d'autonomie et a plus de responsabilités.

La création d'une filiale peut s'effectuer par la création d'une société *ex nihilo*, par le rachat d'une société existante (celle de l'agent ou de l'importateur local, par exemple), ou encore par la création d'une société en partenariat avec d'autres entreprises. Une filiale qui n'est pas détenue à 100 % par l'entreprise exportatrice mais qui est coentreprise d'un ensemble de partenaires extérieurs, est une joint-venture.

Il est à noter que les administrations fiscales surveillent les prix de transfert afin de vérifier qu'ils ne contribuent pas à une fuite de la base taxable par l'octroi de prix bas à la filiale en question.

EXEMPLE

SDMO, le spécialiste du groupe électrogène : la belle réussite brestoise[1]

45 ans d'expérience, une position de force sur le marché de l'énergie ! Née en 1966, la société SDMO industries s'impose aujourd'hui comme le 3e acteur mondial du marché des groupes électrogènes.

Née à Brest, où elle est encore implantée, SDMO dispose de trois usines qui s'étendent sur plus de 31 000 m^2 hors logistique. Attentive au territoire qui l'a vue grandir et à ses acteurs, elle assure et développe son activité dans le respect de sa politique RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise). Elle s'inscrit également dans une démarche proactive de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre.

Technicité et performance au rendez-vous

Grâce à la performance de son outil de production et de sa cellule Recherche et Développement, SDMO conçoit, fabrique et installe des groupes électrogènes standards de 1 à 3 300 kVA. En complément, elle met en œuvre son expertise ingénierie pour la réalisation de centrales de production d'énergie sur-mesure et propose des prestations complémentaires à forte valeur ajoutée : formation, service après-vente, pièces de rechange.

Quelle que soit la puissance ou la finalité du groupe électrogène, une logique de qualité confirmée par la certification ISO 9 001 assure pour chaque produit conçu, performance et maîtrise des délais. Ces compétences technologiques associées à des procédés de fabrication de pointe permettent ainsi d'intervenir sur la conception de l'ensemble des produits et sur ceux dédiés à certains secteurs sensibles.

SDMO dans le monde, c'est :

- un réseau de distribution présent dans plus de 150 pays ;
- filiales commerciales : Zweibrucken (Allemagne), Schoten (Belgique), Sao Paulo (Brésil), Barcelone (Espagne), Miami (États-Unis), Londres (Grande-Bretagne) ;
- 8 bureaux de représentation (Johannesburg, Alger, Dubaï, Istanbul, Le Caire, Moscou, Lomé, Nairobi) ; http://www.sdmo.com/FR/a-l-etranger.html
- 4 plateformes de stockage (Miami, Le Havre, Lomé, Dubaï).

Avantages	▸ Meilleur niveau de connaissances du marché local. ▸ Présence locale appréciée des clients. ▸ Avantages fiscaux.
Inconvénients	▸ Coûts fixes importants. ▸ Engagement à long terme d'où la nécessite d'une analyse fine des risques politiques et économiques. ▸ Dépendance vis-à-vis des règles juridiques locales.

B La vente en coopération

1 • La filiale commune

Appelée également joint-venture, la filiale commune est une société formée à l'étranger par un minimum de deux sociétés distinctes qui sont propriétaires de la nouvelle entreprise.

1. Source : SDMO : www.sdmo.com

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.