



**SUP'MANAGEMENT - Ecole Supérieure Reconnue par
l'Etat**

Licence professionnelle en : *Marketing –Communication*

Le commerce international

Pr. S. EL HADRI

2023/2024

Management des exportations



- Avant de chercher **à se développer** sur les marchés étrangers, l'entreprise doit vérifier qu'elle dispose **des capacités requises** ou qu'elle peut acquérir.
- Il s'agira ensuite **de repérer les marchés cibles**, c'est-à-dire ceux sur lesquels vont se diriger en priorité les efforts. Il faudra enfin **rapprocher** les caractéristiques du marché choisi des particularités de l'entreprise, afin **d'évaluer** ses chances de réussite sur ce marché cible.

Diagnostic à l'export

- **L'internationalisation** constitue un choix stratégique pour l'entreprise. Ce choix ne peut résulter **que d'une analyse de ses conditions de réussite**. Celles –ci dépendent des capacités intrinsèques de l'entreprise et de ses compétences distinctives sur les marchés visés. Le diagnostic export a donc une double vocation :
 - ➔ Déterminer **la capacité** de l'entreprise à faire face aux difficultés inhérentes à l'internationalisation et à gérer l'exportation
 - ➔ Évaluer **les chances** de réussite des couples produits-marché

1- Diagnostic export

- Le diagnostic conduit à mettre en évidence **les forces et les faiblesses** de l'entreprise dans **un environnement donné** et à **s'assurer de la cohérence** entre les moyens de l'entreprise, les caractéristiques du marché cible et les objectifs de la stratégie internationale. C'est ce qu'on appelle l'analyse SWOT

1- Diagnostic export

→ Les indicateurs du diagnostic

Pour se lancer à l'export, il faut	Domaines du diagnostic correspondants :
- Augmenter et adapter la production	La capacité et l'adaptabilité de l'appareil productif
-investir (pour augmenter la production, adapter les produit, les protéger juridiquement, former le personnel, distribuer à l'étranger)	Les capacités financières et la volonté d'investir
- Proposer des produits compétitifs et adaptés au marché	Les caractéristiques des produits proposés par l'entreprise
- Disposer d'un minimum de compétences techniques spécifiques à l'exportation	Le degré de préparation à l'export
- Disposer d'un management rigoureux, performant, ouvert	La qualité du management

1- Diagnostic export

→ extraits d'une grille d'analyses multicritères

Critères d'évaluation	Evaluation				
La fonction production <i>Capacité de production disponible</i> <i>Capacité de production excédentaire</i> <i>Délais de production</i> <i>Capacité de stockage</i>	1	2	3	4	5
Logistique <i>Maitrise des opérations de douane</i> Maitrise des incoterms <i>Conformités de l'emballage aux normes</i> <i>Délai d'acheminement - taux de retard</i>					
Finance <i>Capacité d'endettement</i> <i>Protection contre le risque de change</i> <i>Protection contre le risque de non-paiement des clients</i> <i>Fonds de roulement et capitaux propres</i>					
Ressources humaines <i>Niveau de compétence interne au niveau linguistique</i> <i>Niveau de compétence interne au niveau culturel</i> <i>Niveau de compétence interne au niveau des pratiques commerciales étrangères et expérience étrangères</i>					

1- Diagnostic export

- **Démarche de diagnostic export**

Le diagnostic export suppose :

- *L'analyse fonctionnelle*
- *L'analyse de la compétitivité sur les marchés extérieurs*

Analyse fonctionnelle

- **1- Fonction de production :**

Analyse de **la capacité de l'entreprise** à :

- Produire en quantités suffisantes et sur une longue période;
- Adapter techniquement les produits avec un surcout modéré;
- Produire dans les délais exigés par le marché;
- **Questions types :**
 - - *Disposez-vous d'une capacité de production disponible ?*
 - - *Sous-traitez-vous tout ou partie de votre fabrication ?*
 - - *Pourriez-vous faire face à une demande supplémentaire sans surcout dans quels délais ?*
 - - *Votre outil de production permet-il une adaptation du produit à cout réduit*

Analyse fonctionnelle

- **2- Fonction financière :**
- Analyse de la capacité financière à trois niveaux :
- **Investissement** : financement des investissements industriels et commerciaux au Maroc et à l'étranger
- **Besoins en fonds de roulement** : augmentations des stocks, allongements des durées de crédit client, allongements des délais de règlements fournisseurs
- **Risque financier** : risque de non paiement et risque de change
- **Questions types :**
- Ce sont celles de l'analyse financière : importance du fonds de roulement, trésorerie, disponibilité, capacité d'endettement, utilisation de la capacité d'autofinancement.....

Analyse fonctionnelle

- **3- Fonction ressources humaines :**
- Analyses des compétences du personnel, de l'organisation interne et des capacités de coordinations et de contrôle de ses partenaires par l'entreprise.
- **Questions types :**
- Quel est le niveau de formation et d'expérience du personnel ?
- Existe-t-il **une structure export** ?
- Comment seront assurées les tâches administratives de suivi de l'exportation ?

Analyse fonctionnelle

- **4- Fonction marketing :**
- Analyse de la maîtrise du marché de base de l'entreprise à travers :
 - La position sur le marché marocain
 - La situation par rapport aux principaux concurrents
 - L'image de l'entreprise
 - Les réseaux de vente maîtrisés
 - La politique de communication mise en œuvre

Analyse fonctionnelle

- **Questions types :**

- Quel est le taux de croissance du marché ? de l'entreprise ? des concurrents ?
- Quelle est la part du marché ?
- Quelle est la structure de la clientèle ?
- Quels sont les outils d'animation et de stimulation des réseaux utilisés ?
- Comment l'entreprise contrôle-t-elle les intermédiaires et les commerciaux ?
- L'entreprise a-t-elle une documentation en langues étrangères ?
- A-t-elle un plan de communication et de promotion ? avec quel budget ?

Analyse fonctionnelle

- **5- Fonction logistique :**
- Analyse du système d'information et du système de distribution physique
- **Questions types :**
- L'entreprise pratique-t-elle la veille concurrentielle et technologique ?
- Dispose-t-elle d'une capacité de stockage
- Fait-t-elle appel à la sous-traitance pour l'emballage ? le stockage ? le transport ?
- - Peut-t-elle réaliser les formalités administratives à l'exportation ?

Analyse de la compétitivité sur les marchés extérieurs

- **1- la compétitivité technologique :**
- se mesure par le degré de nouveauté de la technologie utilisée, par la capacité de l'entreprise à **innover et à s'adapter aux évolutions technologiques.**
- **Questions types :**
- l'entreprise détient-elle un savoir faire technique de pointe ?
- dispose-t-elle des brevets ?
- satisfait-t-elle aux **normes en vigueur dans les pays les plus exigeants ? ISO**

Analyse de la compétitivité sur les marchés extérieurs

- **2- la compétitivité commerciale :**
- Elle se mesure par la capacité d'adaptation de l'offre au marché visé et par la capacité
- à faire mieux que la concurrence sur les différentes dimensions du plan du marchéage (produit, prix, distribution, communication)

II. la sélection des marchés étrangers

→ L'organisation générale de la démarche :

Elle se décline en deux temps :

1- la phase de présélection : c'est une pré-étude menée à partir de l'exploitation des sources documentaires afin d'identifier et de présélectionner des marchés attractifs.

Cette étude s'appuie sur l'exploitation de données générales qui caractérisent le potentiel et l'attractivité du marché

2- la phase de sélection :

- pour valider le choix final, les marchés présélectionnés font l'objet d'une étude plus approfondies. L'information collectée permet à l'exportateur de mener un diagnostic pour évaluer avec précision les potentialités et les risques (diagnostic externe) que présente le marché présélectionné ainsi que les forces et les faiblesses de son entreprise (diagnostic interne) au regard de son projet export

III- les critères de sélection :

1- critère de potentialité :

-situation économique :

les indicateurs de richesse économique que sont le PIB, produit intérieur brut global et par habitant

- Le revenu moyen par habitant
- Les dépenses de consommation
- Le taux d'inflation et de chômage

b- situation commerciale du pays

Les soldes commerciaux (importation et exportation)

- Les soldes du commerce extérieur (niveaux et évolutions des exportations et des importations)

Ces indicateurs permettent de caractériser le degré d'ouverture d'un pays et sa vitalité commerciale

situation commerciale du marché :

La demande intérieure =
production+importation-exportation

- **Taux de pénétration =
importation/demande intérieure*100
pour évaluer le degré
d'ouverture**

- Taux de couverture =
exportation/importation*100

II- les critères de sélection :

- **2-critère d'accessibilité**
- **L'accessibilité physique et infrastructurelle :**
- La distance, l'état des infrastructures de transport et les conditions de stockage,
- afin de rendre son produit **accessible** au client final, l'exportateur doit évaluer le degré de modernité de l'appareil commercial et identifier les circuits de distribution locaux et leur structure.

- **Les caractéristiques socioculturelles :**

- Les distances culturelles (les disparités culturelles)(langues, religion, valeurs pratiques locales...) peuvent durcir les conditions d'accès à un marché en obligeant l'exportateur à disposer des compétences culturelles et linguistiques. Ces distances peuvent également renchérir le coût de l'exportation en rendant, par exemple, nécessaire l'adaptation marketing du produit (emballage, stylique, positionnement) et de sa communication sur le marché cible.

- **c- Les environnements politiques et légaux :**

- Mesures protectionnistes
- Normes imposées
- Régimes fiscaux

II- les critères de sélection :

- **Les conditions tarifaires (droits de douanes) et non tarifaires (quota ou contingent) :**
- **Le niveau des droits de douane et de la fiscalité locales ont une incidence directe sur la compétitivité –prix de la marchandise exportée.** Par ailleurs les formalités liées aux procédures douanières en vigueur et l'existence d'obstacles non tarifaires particuliers (contingentements, licences d'importation, normes...) peuvent être à l'origine de contraintes importantes

II- les critères de sélection :

- 3. Critère de sécurité du marché :

Types de risques	Facteurs de risques	Exemples
Economiques et financiers	Manque de devises convertibles Hausse du taux d'intérêt Inflation et risque e non transfert	Risque que l'exportateur soit payé après un certain délai
Politique	Régime politique instable	Violences politiques
Sociaux	Conditions de vie et de travail qui peuvent être sources d'instabilités : chômage, pauvreté	Grèves
Divers	Risques naturels, sanitaires	Tremblement de terre

III. Les outils de sélection

- **1-la matrice de sélection :**
- La matrice de sélection est un tableau récapitulatif permettant de comparer la situation des différents marchés au regard des critères retenus.
- Pour chaque critère une note est attribuée qui traduit la situation du pays à l'égard du critère.
- L'échelle des notes attribuées varie de 1 à 4 :
 - 1 : conditions très défavorables
 - 2 : conditions peu favorables
 - 3 : conditions favorables
 - 4 : conditions très favorables
- **La matrice de sélection se présente de la manière suivante :**
 - en colonne, on présente les pays
 - en ligne, on présente les critères de sélection

III. Les outils de sélection

- **a- principe :**
- L'objectif de la méthode est de mettre en évidence les segments les plus importants en termes de chiffre d'affaire (CA)
- **b- contenu :**
- Cette méthode énonce que :
 - 10% des clients représentent 75% du CA
 - 25% des clients enregistrent 15% du CA
 - 65% des clients enregistrent 10% du CA
- **c- démarche :**
- Étape 1 : classer les catégories des clients par ordre décroissant de CA
- Étape 2 : transformer en % le nombre de clients et le CA généré
- Étape 3 : cumuler chaque % pour mettre en évidence les différents segments