

Université Abdl Hamid Ibn Badis Mostaganem



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: Sciences Commerciales

Mémoire

Présenté Pour l'obtention du diplôme de Master Académique

Filière: sciences commerciales

Option: Logistique et Transport International

Thème

*L'importation pour la PME: Motivations et obstacles
Cas de: Société SARL AFRINE: Import-export - Relizane -*

Préparé par:

Mr. BOUDIA Mohamed

Mme. BOUAZZA AMEL

Jurys

Nom et Prénom	Grade	Université	
Bouziane Ladjel	Maitre de conférences « A »	Mostaganem	Président
Bechenni Youcef	Maitre de conférences « A »	Mostaganem	Encadreur
Mokred Abdallah	Maitre de conférences « B »	Mostaganem	Examineur

Année Universitaire : 2021/2022

Université Abdl Hamid Ibn Badis Mostaganem



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: Sciences Commerciales

Mémoire

Présenté Pour l'obtention du diplôme de Master Académique

Filière: sciences commerciales

Option: Logistique et Transport International

Thème

*L'importation pour la PME: Motivations et obstacles
Cas de: Société SARL AFRINE: Import-export - Relizane -*

Préparé par:

Mr. BOUDIA Mohamed

Mme. BOUAZZA AMEL

Jurys

Nom et Prénom	Grade	Université	
Bouziane Ladjel	Maitre de conférences « A »	Mostaganem	Président
Bechenni Youcef	Maitre de conférences « A »	Mostaganem	Encadreur
Mokred Abdallah	Maitre de conférences « B »	Mostaganem	Examineur

Année Universitaire : 2021/2022

Remerciements

Nous tenons à remercier premièrement « **ALLAH** »

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mes études

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui nous ont aidés lors de la rédaction de ce rapport de stage.

Nous tenons dans un premier temps remercié, notre encadreur D. BECHENNI Youcef, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Nous remercions également toute l'équipe pédagogique de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

- **Mr. BOUDIA Mohamed**

- **Mme . BOUAZZA AMEL**

Dédicaces (01)

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études,

A mes chers frères, à mes chères sœurs, pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral, pour leur appui et leur encouragement,

A toute ma famille, pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

A mes amis

- M. BOUDIA Mohamed

Dédicaces (02)

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études,

A mes chers frères, à mes chères sœurs, pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral, pour leur appui et leur encouragement,

A mon mari

A toute ma famille, pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

- Mme . BOUAZZA AMEL

Sommaire

<i>Remerciements</i>	
<i>Dédicaces</i>	
<i>Liste des Tableaux</i>	
<i>Liste des schémas</i>	
<i>Remerciements</i>	
<i>Dédicaces</i>	
<i>Introduction</i>	01
<i>Chapitre 01</i>	
<i>L'exportation et l'importation: Etude conceptuelle</i>	04
<i>Section 01: L'exportation</i>	05
<i>Section 02: L'importation</i>	11
<i>Section 03: Détermination de la fréquence de l'achat international</i>	15
<i>Section 04: Les risques et obstacles</i>	25
<i>Conclusion:</i>	33
<i>Chapitre 02</i>	
<i>Etude pratique: Cas de: Société SARL AFRINE</i>	34
<i>Import-export - Relizane -</i>	
<i>Section 1: Activité de la SARL AFRINE</i>	35
<i>La SARL AFRINE</i>	35
<i>Marché</i>	35
<i>Structure et Actionnariat</i>	35
<i>Equipe</i>	36
<i>Les activités d'AFRINE</i>	36
<i>Organigrammes d'AFRINE</i>	38
<i>Rôle de chaque service</i>	38
<i>Section 2: Les opérations de l'importation</i>	45
<i>Etapes de l'opération</i>	45
<i>Conclusion</i>	56
<i>Conclusion générale</i>	58
<i>Bibliographies</i>	60
<i>Annexe</i>	

Introduction

Introduction:

Le commerce extérieur est le reflet direct de la performance économique de tout pays, car il exprime des résultats concrets, Productivité tournée vers la consommation étrangère, dont la compétitivité doit être forte par rapport à la production des économies des autres pays. Ainsi, la qualité de la construction structurelle de l'économie et le développement et la diffusion de ses processus de production font du commerce extérieur un secteur avec des rendements optimaux et une grande efficacité pour atteindre l'équilibre macroéconomique. Elle impose la réalité économique moderne

Divers pays devraient prêter attention au secteur de leur commerce extérieur et le considérer comme un facteur influent dans le développement des secteurs à problèmes restants de l'économie, en en faisant le domaine principal de mise en œuvre des éléments de la politique économique adoptée.

D'autre part, la répartition asymétrique des ressources économiques entre les pays du monde rend difficile pour quiconque Y compris l'isolement et l'absence de relations avec le monde extérieur, car les multiples besoins de la société et la rareté de certains Les facteurs productifs à l'intérieur du pays nécessitent de s'efforcer d'établir des relations commerciales avec d'autres pays. Par conséquent, il est devenu plus important commerce extérieur pour diverses économies à haut degré d'ouverture commerciale vers l'extérieur, où et avec le développement des moyens de transport et de communication entre les régions du monde, les économies des pays voisins et non contigus sont devenues entremêlées de relations commerciales et financières dont on ne peut se passer dans la construction des plans de développement économique local.

Les transactions économiques avec l'étranger se réfèrent à l'achat et à la vente internationaux, ou à l'exportation et à l'importation, dont l'objet est le transfert d'avantages de consommation pour des biens et services de résidents d'un pays économique donné à des résidents de un autre pays économique, et ceci pour une contrepartie financière ou en nature spécifique. Par conséquent, cette transition, qui se présente sous la forme d'importation ou étranger sous forme d'exportation, emportant avec lui les biens et services objet du contrat pour des distances géographiques qui sépare les pays, qui introduit les procédures d'organisation des frontières douanières et la mise en œuvre des transferts internationaux comme éléments influent dans l'établissement et le succès du commerce extérieur pour n'importe quel pays. En plus de cela, traiter avec des résidents de pays étrangers avec la souveraineté économique, avec ses divers éléments, nécessite une négociation sur la manière d'effectuer les paiements et les recettes entre les concessionnaires d'outils à main, techniques et monnaies. En conséquence, nous constatons que les transactions commerciales internationales impliquent de nombreux facteurs économiques et non économiques, dont chacun joue un rôle important dans son succès, ce qui le rend plus complexe et multiple par rapport aux transactions économiques locales qui s'opèrent entre commerçants soumis à des frontières géographiques, économiques et juridiques similaires, Cela nécessite son étude et une analyse approfondie de ses composantes afin de voir comment elle est mise en œuvre sur le terrain.

Pour importer des biens dans un territoire donné, il faut passer par un grand nombre d'étapes et l'une d'elles est la préparation minutieuse des documents. Pour les entreprises Algériennes

spécialisées dans l'import-export cette étape est l'une des plus difficiles car la liste des documents requis pour l'importation comme pour l'exportation est assez longue et demande une parfaite organisation.

Afin de mener à bien une opération d'importation il est très important de bien s'informer sur les documents nécessaires pour l'importation et les compléter avec une très grande attention.

Il faut savoir que ces documents ne sont en aucun un obstacle placé pour compliquer les procédures, bien au contraire, leur but est de garantir la sécurité des marchandises jusqu'à leur destination finale. Sans ces documents, les marchandises pourraient tout simplement se retrouver entre de mauvaises mains, Notons que les différents types de documents nécessaires pour l'importation relèvent de plusieurs catégories, les documents douaniers, les documents commerciaux et les documents de transport (documents de fret).

Le but de notre stage au sein de la SARL AFRINE était la réalisation d'une opération d'importation.

Pour cela, nous posant la problématique suivante:

- *Quelles sont les étapes nécessaires à respecter pour réaliser une opération d'importation ? et quelles sont les obstacles pour une PME ?*
-

A fin de réaliser ce travail, nous suivons la démarche suivante:

Chapitre 01 L'exportation et l'importation: Etude conceptuelle

*Chapitre 02 Etude pratique: Cas de: Société SARL AFRINE Import-export
- Relizane -*

Chapitre 01
L'exportation et l'importation:
Etude conceptuelle

Section 01: L'exportation

La plupart des études concernant l'internationalisation portent généralement leurs intérêts sur une seule dimension, c'est-à-dire l'exportation. Il est important pour traiter des importations, d'aborder aussi l'exportation. En effet, les divers écrits et recherches sur le sujet, et plus particulièrement sur les déterminants de l'exportation, notamment ceux évoqués dans les recherches de Katsikeas, Piercy, et Loannidis (1996) et Sousa, Martinez-López, et Coelho (2008) qui traitent toutes deux des motivations à l'exportation, vont nous aider à identifier les déterminants en les adaptant dans une perspective d'importation. C'est pourquoi avant de procéder à cette étape, nous allons brièvement présenter dans un premier temps l'activité d'exportation et ensuite établir plus en détail le lien qui peut exister entre ces deux pratiques et son utilité pour notre sujet.

L'exportation peut représenter un premier pas vers l'internationalisation pour bon nombre de PME. Sa mise en place représente une stratégie de distribution pour l'entreprise. Bien que cette méthode d'internationalisation soit considérée comme le moyen le plus simple permettant à une entreprise de se développer à l'étranger, toutes les entreprises n'ont pas recours à l'exportation, certains auteurs (Leonidou et al., 2007; C. St-Pierre, 2005) ont donc identifié, des facteurs internes à l'origine d'une décision d'exportation. Ces facteurs dépendent de la structure de l'entreprise et des facteurs externes relatifs à l'environnement et au marché sur lequel l'entreprise opère, et qui influenceraient les décisions d'exportation des PME.

1. Définition et caractéristiques:

Le terme « exporter » désigne un mode de distribution de tout ou partie de la production d'une entreprise sur un ou plusieurs marchés internationaux. L'exportation consiste donc pour une entreprise à étendre son marché hors de ses frontières nationales (Panet-Raymond et Robichaud, 2005; Pasco, 1997).

Leonidou et al. (2007), qui ont travaillé sur les déterminants des exportations soulignent qu'une concurrence accrue peut représenter un stimulus non négligeable pour l'internationalisation des entreprises. En effet, qu'ils soient locaux ou étrangers, le nombre de concurrents aura un effet sur les prix, la demande et la stratégie de l'entreprise. Dans une économie globale, les entreprises ont certes plusieurs opportunités à l'étranger qu'elles peuvent saisir, mais elles sont aussi victimes de la compétition des entreprises étrangères sur leur marché local. C'est pourquoi une entreprise qui opère au niveau local peut vouloir réduire sa dépendance au marché local en décidant de vendre ses produits ou services sur les marchés étrangers. De plus, sur les marchés de haute technologie ou de produits industrialisés, le faible nombre de clients confère un certain pouvoir à ces derniers, qui se traduit généralement par une réduction du prix des produits. En allant trouver des clients supplémentaires sur les marchés étrangers, la PME peut prétendre à reprendre le pouvoir sur ces clients locaux en réduisant sa dépendance (Leonidou et al., 2007). D'après Leonidou et al. (2007) le choix de recourir à l'exportation peut être qualifié de proactif, si l'entreprise décèle une opportunité de marché ou développe un avantage concurrentiel, ou de réactif dans la mesure où l'entreprise réagit à une pression du marché ou des concurrents et essaye alors d'assurer sa survie en vendant ses produits hors de ses frontières, aussi si elle répond à la sollicitation directe d'un

client étranger. Soutenus par Sousa et al. (2008), ces chercheurs s'accordent à dire que les firmes proactives ont le temps, la stratégie adéquate et le financement nécessaire pour déceler ou créer des opportunités de marché à l'étranger afin d'accroître leur compétitivité et de répondre à leur besoin de croissance, alors que les réactives répondront de manière élémentaire et succincte aux pressions du marché pour survivre.

Dans certaines situations, voulues ou non, l'exportation apparaît comme une solution pour assurer une certaine rentabilité à l'entreprise, si elle doit par exemple écouler des surplus de production. Comme l'expliquent Leonidou et al. (2007), cela peut éventuellement permettre à l'entreprise de garantir son profit dans le cas où elle ne doit pas modifier son produit pour l'adapter au marché visé et si son mode de distribution lui permet de générer du profit comparativement à son coût de mise en marché. Aussi ces auteurs expliquent que pour certains produits soumis à la saisonnalité des ventes sur le marché local peuvent être produits en continu si l'entreprise pénètre le marché similaire dans un ou plusieurs pays de l'autre hémisphère afin de garantir des profits réguliers. Selon le degré d'engagement à l'étranger et le degré de contrôle qu'elle souhaite conserver, l'entreprise va devoir faire le choix entre plusieurs modes d'exportation (Pasco-Berho, 2000).

L'exportation contrôlée:

Elle confère à l'entreprise la maîtrise totale de sa politique commerciale. On trouve comme mode d'exportation associé, l'agent exportateur, la création d'une filiale, ou encore un bureau de représentation à l'étranger. - L'exportation sous-traitée : elle implique la présence d'intermédiaires situés dans le pays étranger et qui possèdent toutes les compétences techniques et commerciales pour vendre le produit ou service. Dans ce cas, l'entreprise peut faire appel à un importateur ou à des sociétés de commerce international qui s'occupent de commercialiser le produit pour leur propre compte.

- L'exportation concertée:

C'est la coopération de plusieurs entreprises qui s'associent afin de bénéficier d'un effet de synergie au niveau de leur activité d'exportation, mais le degré de contrôle est minime. Cette méthode implique un partage des risques, mais aussi des ressources utilisées, par exemple les ressources financières, mais aussi les compétences et savoir-faire de chacune. Cette stratégie se trouve être très intéressante pour les PME qui disposent de moyens limités. On trouve dans cette stratégie, le portage, le regroupement d'exportateurs, la franchise ou encore les joint-ventures. Pour faire son choix quant au mode de distribution à instaurer dans le ou les pays concernés, l'entreprise doit analyser en premier lieu son marché cible afin d'évaluer les risques et opportunités et de pouvoir proposer la meilleure stratégie possible. Ainsi, la décision d'exportation se fera en fonction de ses ressources, du niveau d'engagement qu'elle veut développer à l'étranger et du pouvoir de contrôle qu'elle veut avoir sur ses activités. Comme nous l'avons abordé précédemment avec le modèle d'Uppsala, le processus et la stratégie d'exportation se font selon un effet d'expérience progressive. Néanmoins, certaines entreprises, particulièrement les PME, se contentent le plus souvent de pratiquer exclusivement l'exportation et cela avec peu d'intensité et parfois de manière irrégulière. Ainsi, Boutary (2009) affirme que « les PME, [. . .] atteignent rarement le stade ultime de

/l'internationalisation, restant très concentrées sur les stratégies les plus simples d'exportation ». (Boutary, 2009, p. 32). En raison de leur taille, le cas des PME reste discutable et diffère de celui des grandes entreprises et bon nombre de dirigeants sont réfractaires à l'idée d'étendre leurs activités aux marchés internationaux, car le risque à prendre est souvent trop grand par rapport aux retombées nécessaires et le succès loin d'être assuré (Leo, Monnoyer-Longe, et Philippe, 1991). C'est pourquoi devant les difficultés internes rencontrées par certaines entreprises et les obstacles externes auxquels elles se heurtent, les gouvernements mettent en place des programmes d'aide. Il existe aussi des organismes privés, comme les banques, pour aider les PME dans leurs démarches et la mise en place de stratégies à l'exportation. Par exemple, il existe au Québec, le programme « Export Québec », mis en place par le ministère du Développement économique, Innovation et exportation, qui permet aux entreprises de bénéficier d'informations et de conseils sur les marchés étrangers. On trouve aussi une multitude de programmes d'aides financières, d'assurances ou encore de garantie, facilitant l'accès aux marchés internationaux des PME. En conclusion de cette section, nous avons vu que les travaux de recherche et la plupart des organismes font la promotion de l'exportation et mettent rarement l'accent sur l'importation. À travers leurs études, de nombreux auteurs (Boutary et St-Pierre, 2011; Karlsen, Silseth, Benito, et Welch, 2003; Laurin et St-Pierre, 2011 ; Welch et Luostarinen, 1993) ont établi un lien entre les importations et les exportations. Les chiffres de la commission européenne datant de 2010 montrent qu'une majorité de PME qui évoluent à l'international ont tout d'abord eu recours à l'importation avant l'exportation, 39% contre 18% (Boutary et St-Pierre, 2011 , p. 3). Nous allons voir dans quelle mesure nous pouvons trouver une relation entre les activités d'importation et d'exportation et quelle serait son utilité pour les entreprises.

2. La relation import /export:

L'établissement d'une relation entre les activités d'exportation et d'importation apporté notamment par l'étude de Laurin et St-Pierre (2011) nous permettra par la suite d'interpréter et d'emprunter certaines motivations propres à l'exportation pour les utiliser ou les adapter afin de définir les motivations et facilitateurs à l'importation. Il existe une certaine similarité entre les processus de ces deux modes d'internationalisation. L'utilisation d'une de ces deux activités pourrait faciliter et développer la seconde.

La décision d'importation pourrait engendrer un développement à l'exportation par l'utilisation des réseaux et des connaissances du marché déjà acquises pour l'importation (Boutary et St-Pierre, 2011). Ainsi, beaucoup de chercheurs (Boutary et St-Pierre, 2011; Karlsen et al., 2003; Laurin et St-Pierre, 2011; Rudqwist et Benalcazar, 2007; Wei ch et Luostarinen, 1993) s'accordent à dire qu'au cœur de la relation importexport se trouve la théorie des réseaux, qui influence les décisions pour mettre en place une de ces activités lorsque l'entreprise pratique déjà l'import ou l'export. L'utilisation du réseau de fournisseurs à l'étranger permet à l'entreprise de détecter les diverses opportunités de marché et d'utiliser son expérience internationale et les informations obtenues pour réduire les risques d'incertitude et éviter des coûts liés à la recherche d'informations inutiles (Laurin et St-Pierre, 2011). Ainsi, l'entreprise bénéficie d'un effet d'expérience en utilisant les connaissances et informations utiles pour

aider à mettre en place une autre activité internationale. En effet, les pratiques utilisées, les résultats obtenus pour la prospection de marchés ou de clients étrangers, ou encore les diverses informations obtenues concernant les pratiques d'affaires et coutumes du pays, seront réutilisés dans le processus de mise en place de l'import ou l'export. Peu importe l'activité mise en place en premier, leurs similitudes en termes de processus, et informations nécessaires seront applicables dans les deux cas.

À travers l'étude de cas d'une entreprise norvégienne qui fait affaire avec des partenaires russes pour ses approvisionnements, Karlsen et al. (2003) ont démontré qu'il existe effectivement des connexions entre ces deux types d'activités, mais ce processus reste dépendant de plusieurs facteurs propres à la firme en question et à l'environnement dans lequel elle évolue.

L'entreprise Norvégienne Moelven a démarré son internationalisation par l'importation de matières premières en provenance de Russie, et s'est par la suite engagée de manière progressive, comme abordé dans la théorie des étapes, dans un processus d'internationalisation à long terme, aboutissant à la création d'une filiale de production. En entretenant des relations saines et durables avec ses partenaires russes, la compagnie a pu utiliser ce réseau afin de trouver de nouveaux fournisseurs pour sa filiale de production. L'utilisation de son réseau par Moelven est qualifiée par Korhonen (1999) (Cité dans Karlsen et al., 2003, p. 392) comme un processus « boule de neige » ((snowball effect » dans le texte), car elle s'est servie des relations qu'elle avait construite en pratiquant l'importation afin de développer son projet d'exportation.

La diminution du risque, le gain de temps pour la mise en place des activités, la connaissance parfaite du marché russe, la détection de nouvelles opportunités. et la réelle crédibilité acquise auprès de ses clients locaux et étrangers, résultent de l'utilisation de son réseau sur le marché local et de la relation qu'elle a su développer avec ses partenaires russes. On considère ici, que dans la majorité des cas, ce sont les activités d'importations qui permettent à l'entreprise de faciliter la mise en place de l'exportation (Holmlund, Kock, et Vanyushyn, 2007; Jones et Coviello, 2005; Korhonefl, Luostarinen, et Welch, 1996).

Dans leur étude, Korhonen et al. (1996) ont pu constater que plus de la moitié des PME industrielles finlandaises interrogées (54%) avaient démarré leur stratégie d'internationalisation par l'importation. L'étude de Laurin et St-Pierre (2011) effectuée auprès d'un échantillon de 588 PME Québécoises, vient appuyer cette hypothèse, et révèle que parmi cet échantillon, 68% des entreprises qui pratiquent l'importation et l'exportation, ont commencé par les activités d'import. Ils concluent que les PME qui pratiquent des activités d'importation sont 2 fois plus susceptibles d'être aussi des exportateurs que celles qui ne pratiquent pas l'importation. À titre d'exemple, pour l'achat international d'équipement, l'entreprise va créer une véritable relation avec son fournisseur. Ce dernier sera utilisé comme « ressource stratégique » (Boutary et St-Pierre, 2011) d'une part pour développer son avantage concurrentiel en fournissant à son client des équipements qui assureront l'innovation et la

qualité du produit, et d'autre part afin de profiter des informations qu'il pourrait lui fournir sur le marché étranger (Jones et Coviello, 2005; Korhonen, 1999).

Dans son étude, Korhonen (1999) (Cité dans Karlsen et al., 2003), a identifié trois relations entre les activités internes et externes suivant le processus d'internationalisation:

1. la relation « unilatérale » par laquelle l'importation de machines améliorera la qualité du produit qui sera par la suite vendu sur le marché local ou exporté,
2. la relation « bilatérale » où l'entreprise se sert de son fournisseur étranger comme distributeur local pour exporter ses produits,
3. la relation « multilatérale », qui apparaît entre les divers acteurs de l'internationalisation, banques, fournisseurs étrangers, clients, etc. Mais l'importance accordée au réseautage dépend notamment de la nature de la décision d'importation.

L'entreprise proactive qui voit cela comme une décision stratégique y accordera une attention particulière pour évoluer ou déceler des opportunités d'achat à l'étranger, alors que l'entreprise réactive qui cherche seulement à répondre à certaines sollicitations de clients ou à des critères de qualité imposés, établira des relations plus superficielles avec son fournisseur (Boutary et St-Pierre, 2011). Même si l'importance accordée à la relation peut être différente selon la source de la décision d'internationalisation, l'entreprise finira à long terme à adopter l'exportation et l'importation grâce à l'expérience, l'information et les opportunités acquises par l'une ou l'autre des pratiques.

L'entreprise exportatrice qui souhaite développer une activité d'importation en parallèle peut utiliser les clients qu'elle possède à l'étranger, par exemple dans le cas où celle-ci envisagerait de rechercher des fournisseurs dans le même pays de résidence que ses clients. Ces derniers sont alors une source non négligeable de contacts potentiels et d'informations sur la situation du marché actuel (Laurin et St-Pierre, 2011).

Bien que les informations et connaissances acquises pour la mise en place, au préalable, de l'exportation peuvent aider l'entreprise, il se peut qu'elles soient erronées si le marché ou la situation économique a changé.

Sur la théorie des réseaux et plus précisément sur la relation entre acheteur et vendeur, les deux parties doivent pouvoir s'entraider. Dans ce cas, il s'agit de mettre l'entreprise vendeuse en relation avec des éventuels fournisseurs et de l'aider dans les relations et pratiques d'affaires pour traiter avec ces potentiels fournisseurs.

Laurin et St-Pierre (2011) avancent que même s'il existe de nombreuses similitudes dans leur processus et dans leurs déterminants, la décision d'importation répond la plupart du temps à un réel besoin nécessaire pour l'activité de l'entreprise (approvisionnement en matières premières, machines ou technologies), alors que la décision d'exportation peut être influencée directement par la conjoncture économique, la sollicitation d'un client ou la situation du marché, elle demeure généralement un choix. Cependant, il est utile de préciser que le secteur d'activité représente un élément non négligeable.

Les entreprises de technologiques ou industrielles ont souvent recours à l'importation d'équipements performants ou de produits technologiques pour développer leur avantage compétitif et concevoir des produits de qualité qui seront par la suite exportés (Korhonen et al., 1996).

À travers leurs études respectives, différents chercheurs ont donc établi un lien étroit entre le processus des activités d'importations et d'exportations, compte tenu des similarités dans les étapes de mise en place et dans l'identification des risques associés à l'internationalisation de l'entreprise.

De plus, il semble que ces deux activités soient aussi considérées comme un tremplin vers la mise en place de l'autre grâce à un effet d'expérience. Holmlund et al. (2007) tiennent néanmoins à minimiser l'impact de l'importation sur l'exportation qui a été précédemment développée dans les études de Karlsen et al. (2003) et Korhonen et al. (1996).

En effet, leur étude a montré que l'expérience acquise à travers l'importation avait un effet positif, mais mineur sur l'exportation. Seuls les facteurs informationnels concernant la culture, les barrières et les éventuels risques peuvent être vraiment exploités.

Section 02: L'importation

Dans cette partie, nous allons nous intéresser précisément à ce qui touche notre sujet de recherche, à savoir l'importation. Pour rappel, l'importation consiste pour une entreprise à l'achat de biens ou services auprès d'un fournisseur (exportateur) qui se trouve à l'étranger. Si l'importation est souvent associée à la réduction des coûts de production (Desitter, 2002), nous verrons dans cette partie que l'entreprise peut recourir à l'importation pour différentes raisons. En effet, les activités internes, comme l'approvisionnement, sont souvent considérées comme des fonctions de support ; or leur présence peut se révéler déterminante pour la survie de l'entreprise. Ces dernières années, la fonction achat a pris une nouvelle dimension dans l'entreprise, une dimension stratégique notamment avec la crise économique, et sa capacité à réduire les coûts de production et accroître ainsi sa compétitivité (Hollensen, 2007). Nous allons présenter les différents aspects de l'importation en analysant successivement son processus, ses effets, les motivations et pour finir les facteurs qui pourraient aider une entreprise à importer.

- 2.1.** Le processus La mise en place d'une stratégie d'importation n'est pas chose facile, même pour une entreprise qui dispose d'importantes ressources. Au préalable, l'entreprise doit déterminer un certain nombre de variables pour prendre la meilleure décision en termes de coûts, de logistique et de fournisseur avec qui elle veut faire affaire, afin d'assurer sa réussite future. Nous allons donc voir dans cette partie les différentes étapes du processus de mise en place d'une activité d'importation.
- 2.2.** Choix du produit à importer Avant d'entamer toutes démarches concernant son projet d'importation, l'entreprise doit évaluer ses besoins. C'est-à-dire qu'elle doit définir quel bien sera le plus adapté pour sa production et doit donc évaluer son coût, la quantité nécessaire, le niveau d'innovation nécessaire, le besoin d'un service après-vente ou non (dans le cas de machines et équipements), sa qualité en fonction du positionnement du produit (haut, moyen ou bas de gamme) (Knudsen et Servais, 2007). La nature du produit définira aussi le volume dont l'entreprise devra disposer et l'intensité des importations. Les matières premières, composants et produits finis sont des produits peu encombrants et pourront alors être commandés en grande quantité selon les besoins de l'entreprise cliente. Quant à l'achat d'équipements, il sera opéré de manière occasionnelle et en quantité restreinte, tout d'abord en raison de l'encombrement du produit, mais aussi en raison de son prix, et sa fréquence d'achat sera donc plus faible. Lorsqu'elle aura identifié ses besoins et choisi quel bien sera importé, elle doit entamer une analyse de marché afin de définir la source de son importation, à savoir quel pays peut répondre à ses besoins en prenant en compte les réglementations et contraintes douanières associées.
- 2.3.** Choix d'un marché international La nature et les caractéristiques du produit choisi pour l'importation délimiteront le nombre de pays qui peuvent répondre à son besoin. Plus le produit sera spécifique moins l'acheteur aura de choix ; à contrario, pour un produit standard, il aura un choix plus important de pays disposés à le satisfaire (Johnson et Bade, 2010). Dans le cas de matières premières, le choix sera plus limité, alors que l'importation de produits semi-finis offrira un choix plus important de

possibilités. Si l'entreprise accorde de l'importance à la qualité du produit, ou encore si elle est dans une stratégie de réduction de coûts, elle privilégiera les pays où les coûts de production sont moindres. Aussi, dans le cas d'achats récurrents auprès d'un même fournisseur ou d'un même pays, l'entreprise doit bien choisir le marché avec qui elle veut faire affaire, c'est donc un choix stratégique qui s'inscrit dans le processus d'internationalisation de l'entreprise (Guido, 2006).

Pour le Canada, l'ALENA essaye d'harmoniser les différentes normes entre les pays partenaires afin de favoriser et simplifier les échanges entre ces pays (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). Particulièrement, parce que l'Europe bénéficie d'une réduction des barrières aux échanges et d'une monnaie commune qui évite les risques de change, certaines entreprises européennes favorisent plutôt le commerce avec des pays européens (Guido, 2006; Knudsen et Servais, 2007). La stabilité de l'environnement politique et économique s'avère être aussi importante pour le choix du pays pour pérenniser les transactions avec les partenaires étrangers sans courir les risques associés au risque pays (Birou et Fawcett, 1993; Guido, 2006). Il est utile que l'entreprise réalise une étude de marché afin de récolter l'information auprès de son réseau, des organismes spécialisés ou des entités gouvernementales dédiées (données primaires et secondaires, information tacite et explicite), concernant les zones et les pays qui pourraient ou ne pourraient pas la satisfaire dans sa recherche de fournisseurs. L'entreprise doit évaluer un certain nombre de critères concernant les pays qu'elle souhaite prospecter. L'entreprise qui effectue des achats dans plusieurs pays doit adapter sa stratégie d'achat à chacun d'eux, même s'il s'agit d'un produit standardisé (Quintens, Matthyssens, et Faes, 2005).

La spécialisation de certains pays dans des secteurs d'activité précis permettra à l'entreprise de bénéficier d'une certaine expertise pour le produit importé. Dans son ouvrage, Porter (1990) mentionne qu'il existe des avantages compétitifs, non spécifique à une entreprise, mais à tout un territoire. C'est en quelque sorte un avantage commun à plusieurs entreprises dans un ou plusieurs domaines d'activité en particulier, qui va conduire à la spécialisation du pays dans ce ou ces secteurs d'activité et conduire à un avantage concurrentiel au niveau national. L'entreprise qui souhaite importer un produit spécifique se verra orienter vers une zone en particulier où le choix de fournisseurs peut être limité, mais aiguillera son choix en fonction de ses besoins. Le pays choisi définira par conséquent le choix du moyen de transport qui pourra être utilisé afin d'acheminer la marchandise. La proximité géographique facilitera le transport et limitera les risques de logistique, de plus, l'entreprise importatrice aura à sa disposition un plus grand nombre de possibilités quant au mode de transport à utiliser. Pour les marchés lointains, l'entreprise aura le choix entre le transport maritime, aérien et parfois ferroviaire, le choix dépendra tout d'abord de sa situation financière, mais aussi du délai d'acheminement des marchandises (Lemaire et Petit, 2003).

L'étude de Min et Galle (1991) a été menée à l'aide d'un questionnaire auprès d'entreprises américaines de taille et de secteur variés qui pratiquaient au moins une des formes d'internationalisation et portait sur les stratégies d'approvisionnement internationales des entreprises américaines. Les résultats obtenus auprès des 141 répondants ont montré que, pour ces entreprises, le choix d'un pays fournisseur se porte essentiellement sur les pays européens, le Japon et le Canada. La proximité culturelle (pays européens et Canada) facilite leurs échanges.

La dimension culturelle, le niveau économique et le niveau de développement du pays jouent un rôle très important dans le choix du pays fournisseur, car cela peut permettre d'éviter des coûts supplémentaires d'adaptation ou encore d'éviter certains risques liés au transport de la marchandise qui peuvent survenir dans les pays peu industrialisés. Le développement des NTIC a engendré une simplicité des communications à travers le monde, facilitant les flux d'information. L'importation demande une quantité importante de documents qui peut être parfois très lourde à gérer. La présence de moyens de communication et d'infrastructures adéquats fiables dans le pays choisi, afin de réduire les délais de passation de commandes ou la transmission d'informations entre les deux parties sont des facteurs non négligeables (Desitter, 2002; Guido, 2006). Une fois que l'entreprise aura finalisé son choix du pays importateur, elle pourra analyser les fournisseurs susceptibles de répondre au mieux à ses besoins.

3. Choix du fournisseur étranger Toujours en fonction de la nature et des caractéristiques du produit, le choix du fournisseur va porter sur un nombre plus ou moins important de possibilités. Les produits ou composants les plus techniques ou complexes à fabriquer seront proposés par un nombre restreint de fournisseurs et l'entreprise devra donc s'accommoder des contraintes de délais de fabrication, de livraison, des prix et des prestations proposées par ces derniers. Pour les produits standardisés, le choix sera plus large et l'entreprise sera soumise à moins de contraintes et bénéficiera d'un pouvoir de négociation plus grand. Il est aussi nécessaire de s'assurer que la quantité voulue par l'importateur est réalisable par le fournisseur en fonction de sa capacité de production afin de prévenir d'éventuelles ruptures de stock, et de pouvoir répondre à sa propre demande (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009) .. La théorie des réseaux, vue précédemment, occupe une place importante dans la recherche et la sélection d'un ou des fournisseurs. D'après les recherches de Min et Galle (1991) il ressort que la principale source d'informations pour trouver un fournisseur est l'utilisation du réseau. Les contacts professionnels sont une source d'informations non négligeable de par leur expertise et leurs expériences. La plupart des sources utilisées par les entreprises sont des sources privées, car elles procurent à l'acheteur des informations plus spécifiques, les services gouvernementaux ne sont que très peu utilisés (Min et Galle, 1991). En utilisant son réseau, l'entreprise s'assure de la bonne réputation du ou des fournisseurs potentiels. Pour l'entreprise qui souhaite entretenir une relation à long terme avec son fournisseur, il est important qu'elles partagent toutes deux les mêmes valeurs afin de construire une relation solide et durable. La distance culturelle tient un rôle important dans cette relation, dans les études de cas de 23 entreprises allemandes qui opéraient à l'étranger à l'aide de filiales au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, Steinle et Schiele (2008) ont découvert que les entreprises allemandes se sont heurtées aux différences culturelles et à la distance géographique avec le pays client. De ce fait, elles n'ont pas réussi à développer une relation de confiance mutuelle avec leur fournisseur, et leur production s'en est trouvée perturbée par des retards de livraison.

En fonction de la nature de la relation avec leurs fournisseurs, on distingue deux types de relations. Une relation transactionnelle où l'acheteur ne cherche pas à avoir une relation particulière avec son fournisseur, il souhaite conserver son pouvoir de négociation en faisant appel à plusieurs fournisseurs et ainsi faire jouer la concurrence par les prix (Saunders (1997) dans Nollet et Beaulieu (2006)). Une relation collaborative (McIvor et McHugh, 2000) basée sur la confiance mutuelle des deux parties, où l'acheteur tente de développer ce type de relation graduellement dans le temps et privilégie les rencontres répétées. Ce type de relation est un lourd investissement pour l'entreprise et elle ne peut entretenir une telle relation avec plusieurs fournisseurs. Cependant, de nos jours, les TIC permettraient de faciliter l'entretien des relations d'affaires et leur prise de contact sans nécessité des relations très fortes et des contacts fréquents avec ses fournisseurs (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). La sélection du fournisseur prend alors une importance capitale. De plus, l'étude menée par Ghymn, Liesch, et Mattsson (1999) sur le marché australien, concernant les critères de décision des dirigeants vis-à-vis de leur stratégie d'importation, souligne l'importance de l'effet d'expérience. En effet à l'aide d'un questionnaire et d'entretiens ils ont interrogé les dirigeants de 104 PME australiennes et ont analysé les différents comportements des managers selon leur secteur d'activité, leur expérience internationale et leur fonction. Cette étude a alors montré que les managers ayant une expérience répétée dans l'importation sont plus attentifs à la réputation et à la fiabilité du fournisseur que les importateurs plus récents qui pratiquent l'importation de manière occasionnelle. Aussi, à travers l'étude de plusieurs cas, Pyke (2000) avance que dans le cas où « il n'y a qu'un seul fournisseur sur la place, il est sans doute dans l'intérêt de la firme de maintenir des relations étroites avec lui ». Le choix du fournisseur doit être particulièrement bien étudié. Pour ce faire, dans la mesure du possible, l'entreprise peut envoyer un représentant à l'étranger pour rencontrer son éventuel fournisseur et apprécier par lui-même, son environnement et les infrastructures de celui-ci (Johnson et Bade, 2010; Limoges et Miville-de-Chêne, 2009).

Dès que le fournisseur sera sélectionné, l'entreprise cliente devra déterminer la fréquence de ses achats.

Section 03: Détermination de la fréquence de l'achat international

L'acheteur doit définir la fréquence de ces importations futures. Dans le cas d'un achat occasionnel, la négociation n'a pas beaucoup de poids et la relation entre les deux parties n'a pas grande importance. Si l'importateur envisage des achats répétitifs, il pourrait avoir un plus grand pouvoir de négociation sur les prix, les quantités, les services associés et construira une relation à long terme avec son fournisseur. Il est donc important pour chacune des parties de développer des affinités professionnelles (Johnson et Bade, 2010).

Dans leur étude auprès de PME et de grandes entreprises américaines issues majoritairement du secteur industriel, Min et Galle (1991) ont déterminé que pour la majorité de ces entreprises, l'achat international pratiqué à court terme et de manière ponctuelle, entraîne souvent une répétition de leurs erreurs et une perte de temps considérable pour mettre en place le processus d'achat suivant. Néanmoins, ce type d'achat leur permet de réduire leur dépendance à un seul fournisseur et de gagner alors en flexibilité et en pouvoir de négociation. Quant aux achats à long terme, ils montrent la nécessité et la volonté de la part de certains acheteurs de créer une relation forte et durable avec leur fournisseur, de réduire certains risques et de garantir la qualité et l'approvisionnement de leurs produits dans les temps impartis.

Ainsi, nous pouvons déduire que la fréquence des achats de l'entreprise a une incidence directe sur la relation entre les deux parties. La relation transactionnelle sera privilégiée concernant l'achat de produits standardisés, auquel cas la relation avec les fournisseurs n'est généralement pas une entente à long terme (Saunders, 1997 dans Nollet, J., et Beaulieu, M. (2006)). Dans les relations collaboratives, les deux parties voient là un échange à long terme, où c'est la qualité des services et du produit fourni qui priment sur les prix (McIvor et McHugh, 2000). La multiplication des interactions entre les deux entités permettra la construction d'une relation solide basée sur la confiance, si leur collaboration se passe sans incident.

Selon l'étude de Nollet et Beaulieu (2006), les entreprises préféreraient privilégier des relations à long terme avec un nombre restreint de fournisseurs loyaux plutôt que d'avoir un large nombre de fournisseurs avec un fort taux de rotation avec qui elles entretiennent de faibles relations.

Les différentes étapes du processus de la mise en place d'une stratégie d'importation peuvent s'avérer complexes, mais il est important que chaque étape soit conduite avec le plus grand soin afin d'éviter des risques qui pourraient perturber l'activité de l'entreprise. La mise en place d'une telle stratégie peut avoir diverses répercussions tant au sein de l'entreprise que sur son marché, c'est ce que nous allons aborder dans la partie suivante.

3.1. Les effets sur l'entreprise et son marché:

La pratique d'une activité d'importation montrera à court, moyen et long termes divers effets au sein même de l'entreprise, mais aussi sur son environnement. Les répercussions associées à l'importation peuvent entrer dans les motivations premières de l'entreprise, ou résulter de retombées issues de la mise en place de cette activité. Nous allons voir cinq de ces effets.

3.3 Accroissement de la compétitivité:

Dans le cas de l'importation, l'accroissement de la compétitivité de l'entreprise peut se traduire de différentes manières, sur les prix, mais aussi sur sa capacité d'innovation. En effet, la compétitivité-prix implique que l'entreprise propose sensiblement les mêmes produits que les concurrents à un prix plus bas, car elle utilise l'importation afin de diminuer ses coûts de production, le plus souvent, en s'approvisionnant dans les pays à bas coûts. La compétitivité-produit résulte de la spécificité du produit, de son niveau d'innovation et donc de sa capacité à se différencier au niveau technologique par rapport aux autres produits concurrents du marché, ainsi l'importation d'intrants ou de machines innovants conféreront à l'entreprise une compétitivité sur l'innovation. Cela touche donc aussi bien les entreprises industrielles, les entreprises innovantes qui évoluent sur des marchés de niches, ou les entreprises qui produisent des biens de consommation courante. Le développement de l'avantage compétitif est basé sur l'analyse de la chaîne de valeur de Porter, qui permet à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents (Porter, 1986). Dans le cas de l'importation, il s'agit ici de supplanter la concurrence par les prix, par l'innovation ou la qualité du produit importé (stratégie de différenciation).

Dans le premier cas, c'est l'aspect financier qui importe, l'entreprise cherche à trouver le fournisseur le moins cher, et il apparaît qu'en se fournissant à l'étranger, le prix de certains intrants ou biens intermédiaires s'avère plus avantageux notamment dans les régions à bas-coûts comme l'Asie ou l'Amérique centrale (Mexique), et l'entreprise peut réaliser de réelles économies dans son coût de revient (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). L'importation de matières premières en provenance de ces pays permettra à l'entreprise de réaliser des économies et pourra, par exemple, augmenter sa production, réduire ses prix par rapport à la concurrence afin d'augmenter ses ventes ou encore augmenter sa marge (Altomonte, Barattieri, et Rungi, 2008). En baissant ainsi son coût de revient, l'entreprise sera en mesure de proposer une offre plus grande, de vendre plus et donc de générer plus de profit. Néanmoins, privilégier la réduction du coût de revient peut se faire au détriment de la qualité du produit, de l'approvisionnement ou encore de la qualité de la relation avec le fournisseur (délais livraison, fiabilité limitée), qui pourraient mettre en péril le bon fonctionnement de la production ou détériorer l'image de l'entreprise auprès de ses clients (Donval et Moatti, 2007).

Dans le cas de la recherche de la compétitivité par l'innovation, l'entreprise accorde une importance particulière à la qualité du produit. On retrouve cette forme de compétitivité notamment dans le secteur industriel ou technologique. Les PME innovantes recherchent la compétitivité par des innovations dans leur produit ou service afin de proposer une offre « unique » sur le marché. Les entreprises dont le degré d'innovation est un facteur déterminant importent des biens (matières premières ou composants), car ils ne sont pas disponibles sur leur marché domestique. Cette motivation s'apparente surtout aux entreprises qui sont sur les marchés de niche où l'innovation et les avancées technologiques représentent leur avantage compétitif.

Dans son étude avec des PME italiennes, Guido (2006) souligne que même si l'importation de marchandises contribue à une réduction significative du coût des achats et du coût total de production, les entreprises voient là un gain financier, mais qui n'est pas forcément lié à une stratégie de compétitivité prix.

3.2. Transfert de technologies:

Les échanges internationaux sont considérés comme la source et le canal principal entre les entreprises pour le transfert des technologies, mais augmenteraient le risque d'imitation de la part des pays moins industrialisés (Grossman et Helpman, 1991). À une autre échelle, la pratique de l'importation associée à la notion de réseau peut aussi engendrer le transfert et le partage de technologies entre les entreprises. En effet, comme le soulignent, entre autres, Blalock et Veloso (2007) et Acharya et Keller (2009), l'importation peut véhiculer les savoirs, compétences et produits technologiques entre ~eux entreprises. Le transfert de technologie comprend plusieurs types de flux, on trouve la technologie physique, à savoir les composants ou les produits, les processus de production ou de management innovants, mais aussi les connaissances tacites, c'est à dire le savoir-faire et les compétences spécifiques (Bell (1987) dans Wei (1995)).

À travers l'activité d'importation, l'entreprise cliente peut avoir accès au savoir-faire technologique, aux produits innovants et au processus de production de son partenaire d'affaires. L'importation représente la source des flux d'externalités technologiques, car, dans le cas d'importation de produits technologiques, elle fait l'acquisition d'un produit innovant provenant du fournisseur étranger (Acharya et Keller, 2009).

Bien que les effets sur la productivité et l'évolution technologique et technique de l'entreprise importatrice soient favorables à l'activité de celle-ci, il n'est pas si simple d'importer des technologies. Dans leur étude avec des entreprises brésiliennes, Braga et Willmore (1991) avancent que le transfert de technologies doit être accompagné d'un effort local afin de s'adapter aux nouvelles technologies ou d'assimiler les nouveaux savoirs, notamment lorsque le pays d'origine de la technologie est sensiblement différent. Il apparaît alors que la plupart des pays moins développés tiennent leur savoir-faire et leur technologie de l'étranger et dans certains cas de l'importation.

Aussi, Acharya et Keller (2009) ont mené une étude auprès d'entreprises manufacturières de 17 pays industrialisés, afin de mesurer le rôle de l'importation dans le transfert de technologies. Dans celle-ci, il apparaît que l'importation est un important véhicule de transfert de technologies pour la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, alors que les États-Unis, le Canada et le Japon bénéficient majoritairement de transfert de technologies dont la source n'est pas l'import. Ces résultats sont soutenus par l'étude de Lbbf et Andersson (2010) qui affirment que pour certaines entreprises de pays industrialisés, leur étude porte sur les pays du G7, il existe plusieurs moyens pour diffuser et acquérir du savoir-faire et des technologies autres que l'importation.

3.3. Développement du réseau national et international:

Comme nous l'avons abordé dans les deux parties qui précèdent, la pratique d'une activité internationale implique différents acteurs qui gravitent autour de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise désireuse de faire affaire avec un fournisseur étranger va prendre contact avec des acteurs de son territoire et des acteurs étrangers du pays visé. Karlsen et al. (2003) ont avancé que l'utilisation du réseau déjà existant permet de trouver d'autres sources d'information et de nouveaux partenaires à l'étranger. C'est donc en utilisant ses contacts que l'entreprise va pouvoir trouver de nouveaux fournisseurs susceptibles de répondre à ses besoins et éventuellement de nouveaux clients intéressés par ses produits.

L'interaction avec les fournisseurs actuels et potentiels de l'entreprise lui permettra, en fonction de la relation qu'ils entretiennent, d'échanger des idées, des technologies et ainsi de développer ou d'améliorer le ou les produits concernés tant au niveau technologique que commercial en s'inspirant du ou des fournisseurs.

Nous avons vu avec la théorie des réseaux que les relations entre les acteurs évoluent en fonction de la nature, de la fréquence et des produits échangés. En s'internationalisant, l'entreprise accroît son réseau en bénéficiant des contacts de ses acteurs actuels et multiplie les échanges d'information. «The relationship of a firm in a domestic network can be used as bridges to other network in other countries» (Hollensen, 2007, p. 71) L'intensité élevée des importations avec un fournisseur permet aux entreprises de forger une relation forte et durable (Overby et Servais, 2005).

3.4. Amélioration du processus de production:

Pour les PME et grandes entreprises, l'importation de biens d'équipements et de bien intermédiaires peut s'avérer être une décision stratégique en fonction du degré d'innovation recherché ou une décision imposée en raison de la rareté du bien importé qui serait disponible seulement à l'importation. La qualité du produit importé peut procurer au produit fabriqué un avantage concurrentiel (Boutary et StPierre, 2011). En s'approvisionnant dans les pays qui possèdent un avantage concurrentiel (Porter, 1990) dans un domaine donné, l'entreprise améliorera son processus de production en utilisant des machines ou composants de qualité supérieure. Dans certains secteurs où la concurrence est croissante, les entreprises ne peuvent plus se concentrer seulement sur la recherche et le développement d'un produit innovant, mais doivent désormais « aller aussi vers une plus forte maîtrise des coûts » (Boutary et St-Pierre, 2011 , p. 17). Dans cette mesure, l'achat d'équipements plus performants participe à l'accroissement de la productivité en participant par exemple à l'amélioration des délais de fabrication. Ainsi, la qualité des produits sera elle-même améliorée et il sera plus facile pour l'entreprise de vendre sa production au niveau national et international en répondant aux normes qualité de certains pays plus exigeants.

3.5. Meilleures connaissances et expériences des marchés étrangers:

L'intention d'internationalisation d'une entreprise oblige cette dernière à s'informer sur les pays cibles et sur les fournisseurs potentiels. Comme nous l'avons évoqué dans la partie sur la théorie des réseaux, l'appartenance à un réseau conduit l'entreprise à disposer de larges

ressources informationnelles pour connaître la situation et les caractéristiques d'un marché étranger. En effet, les connaissances, obtenues via le réseau, permettent de combler des lacunes informationnelles et de profiter du savoir-faire des partenaires afin d'aborder le marché avec une meilleure connaissance et de réduire les risques liés à l'incertitude (St Pierre et Perrault, 2009). Dans leur étude auprès de PME québécoises, St Pierre et Perrault (2009) ont établi que l'information acquise sur le marché étranger visé, quel que soit le moyen, constitue un élément essentiel pour comprendre la culture du pays et celle du fournisseur, les pratiques d'affaires, les comportements et d'identifier et mesurer les risques auxquels pourrait être confrontée la PME. L'obtention de ressources informationnelles sur le marché étranger constitue selon eux, un facteur de succès non négligeable pour réussir son internationalisation, dans toutes ses dimensions (exportation, importation, soustraitance, etc.).

Une bonne connaissance du marché cible est primordiale avant d'adopter des décisions stratégiques et d'entreprendre une démarche d'internationalisation. Les changements constants des marchés, des technologies et des pratiques d'affaires rendent cette dimension encore plus importante pour les entreprises qui souhaitent développer des projets internationaux. La densité de l'information sera plus importante à mesure que le réseau sera grand (Benito et Welch, 1994; Nieminen et Tamroos, 1997).

L'information acquise au cours de l'étude des marchés et des fournisseurs potentiels pourra être utilisée ultérieurement pour un développement international futur ou l'agrandissement du réseau de l'entreprise.

À la lumière de ces bénéfices retirés de la mise en place d'une activité d'importation, l'entreprise développe des comportements favorables pour concrétiser son projet. Celui-ci va alors être motivé par plusieurs facteurs, que nous allons énumérer dans la partie suivante.

2.7. Les motivations:

Dans cette section, nous présentons des motivations de la décision d'importation, sélectionnées à partir de quelques textes et études relatifs à l'importation ainsi qu'à l'aide des motivations des exportations applicables à l'approvisionnement international, notamment relevé dans les textes de Leonidou et al. (2007) et Sousa et al. (2008). En effet, comme dit préalablement, les déterminants de l'exportation sont adaptables pour la décision d'importation, car ils répondent à la même logique. À titre d'exemple, la décision d'import ou d'export peut être prise en raison de l'accroissement de la concurrence, même si le but n'est pas le même, la source de la décision est semblable pour les deux formes d'internationalisation. Nous avons donc adapté les différentes motivations des exportations dans une logique d'importation. Afin d'entamer une démarche d'importation, l'entreprise peut être motivée par des facteurs internes et externes. Nous allons aborder cette partie par les motivations d'origine interne, pour finir par celles d'origine externe.

4. D'origine interne:

4.1. Le produit:

Envisager de s'approvisionner à l'étranger peut représenter un défi important pour l'entreprise, en particulier les PME. Néanmoins, dans certains cas, notamment lorsque le produit ne peut être fourni par les acteurs locaux en raison de sa spécificité technique ou technologique, elle devra aller prospecter les marchés étrangers susceptibles de répondre à son besoin (Ghymn et al., 1999; Laurin et StPierre, 2011 ; Quintens et al. , 2005). La théorie sur l'avantage compétitif des nations admet que les entreprises peuvent avoir accès à de meilleures ou de nouvelles technologies qui ne sont pas disponibles sur leur propre territoire (Guido, 2006), mais pas seulement, elle peut aussi décider de s'approvisionner à l'étranger, car le produit présente un avantage dans sa spécificité, sa qualité ou encore son prix. Le degré d'innovation de l'entreprise a une incidence directe sur le type de produit recherché. En effet, l'importance accordée au produit dans le processus de production et son positionnement sur le marché influencent la décision d'importation pour assurer la bonne qualité du produit (Overby et Servais, 2005). Les études de Katsikeas (1998) et Katsikeas et Kaleka (1999) établissent que les acheteurs réguliers accordent une importance particulière à la qualité eUou spécificité du produit, contrairement aux acheteurs dits « occasionnels ».

1.1.1. Les caractéristiques de l'acheteur:

◆ Le dirigeant:

Chaque dirigeant d'entreprise a une vision personnelle du marché dans laquelle l'entreprise évolue, des perspectives à envisager et des opportunités à saisir pour se développer en fonction de ses valeurs et de ses idées. Ainsi, d'une part certains dirigeants peuvent prendre la décision de recourir seulement aux produits locaux afin de faire fonctionner le marché local et/ou national, d'autre part des dirigeants plus ouverts à l'international, en raison de leurs expériences passées, pourraient prendre aisément la décision de recourir à l'internationalisation d'une ou plusieurs activités de l'entreprise.

Une PME est en quelque sorte le reflet de son ou ses dirigeants, elle se développe selon les valeurs et idées des personnes qui la dirigent. Nous pouvons donc penser que la décision d'internationalisation renvoie à la personnalité et à certaines caractéristiques individuelles de son ou ses propriétaires. Leonidou (2011) met en avant l'importance de la personnalité du dirigeant et de ses caractéristiques personnelles comme facteurs de motivation pour l'exportation. Nous pouvons adapter ce même facteur motivationnel en ce qui concerne l'importation, car il s'agit aussi d'un désir de faire affaire avec l'étranger. Il apparaît alors que le parcours universitaire, qui contribue à la connaissance des affaires et des techniques du commerce international, les déplacements à l'étranger et l'ouverture d'esprit (acquise grâce à l'éducation et le parcours scolaire et professionnel) peuvent influencer l'implication des managers et dirigeants et leurs capacités à motiver le personnel dans les démarches internationales.

La personnalité du dirigeant et son intérêt pour l'internationalisation sont forgés par ses expériences passées à l'étranger, sa nationalité, si elle diffère du pays dans lequel il réside et établit son entreprise, qui contribueront à la connaissance d'une langue étrangère, la

connaissance d'une autre culture et de possibles contacts provenant de son pays d'origine (Leonidou, 1998). Grâce à son expérience internationale il aura des connaissances et compétences clés afin de réduire les risques d'incertitude et acquérir des ressources informationnelles. Son orientation stratégique et sa capacité à évaluer et à prendre des risques seront influencées par ces caractéristiques personnelles (Hutchinson, Quinn, et Alexander, 2006). Ces diverses constatations sont soutenues par l'étude de Laurin et St-Pierre (2011) qui signalent que la tendance à l'importation est aussi motivée par l'expérience professionnelle antérieure des managers, leur parcours universitaire et leurs compétences linguistiques. De ce fait, certains employés possèdent d'ores et déjà certaines qualités personnelles et un réseau plus ou moins développé à l'étranger qui peuvent encourager et faciliter l'entreprise à entamer les démarches pour l'importation. Aussi, ils ont déduit de leur recherche que l'âge et la personnalité du manager ont un impact sur les décisions d'exportation. De même, ces facteurs sont aussi applicables à l'importation dans la mesure où les jeunes managers auront plus tendance à envisager l'internationalisation, car leur éducation dans une génération ouverte sur le monde leur confère peut-être une large ouverture d'esprit et une aversion au risque plus limitée que leurs aînés (Hutchinson et al., 2006). Cependant, certains dirigeants qui ne bénéficient pas des caractéristiques énumérées précédemment, peuvent aussi être ouverts pour faire affaire à l'international.

◆ **L'entreprise:**

L'implication dans les activités d'importation des dirigeants est aussi primordiale pour assurer la fiabilité de l'entreprise auprès de ses potentiels ou actuels fournisseurs. Il sera aussi plus facile de détecter les opportunités de marchés, les risques et les obstacles si tous les services et le personnel de l'entreprise participent au processus d'internationalisation. Cette implication, facilitera la diffusion et la collecte d'informations (Albaum, Straskov, Duerr, et Dowd, 1998 dans Katsikeas et Kaleka, 1999; Josée St-Pierre et Perrault, 2009).

Au niveau plus général, les entreprises ayant déjà eu des expériences avec l'étranger arrivent plus facilement à mettre en place leur processus d'internationalisation. Scully et Fawcett (1994) relient cette variable avec la taille de l'entreprise, les plus grandes qui utilisent l'internationalisation pour leur croissance auront plus d'années d'expérience. L'entreprise qui pratique une activité internationale considérera et abordera la mise en place d'une autre activité plus facilement car elle possédera déjà les connaissances nécessaires pour sa mise en place en se basant sur son expérience. La connaissance des marchés, des réglementations et des besoins résultent de la mise en place en premier lieu de l'une ou l'autre des activités internationales (Johanson et Vahine, 1977).

1.1.2. Le coût de revient du produit:

Pour certaines entreprises, l'approvisionnement à l'étranger est essentiellement motivé par une réduction des coûts des matières premières, de biens intermédiaires ou de produits finis (Desitter, 2002). Notamment dans l'industrie manufacturière où les entreprises font appel aux pays en voie de développement qui proposent des prix qui défient toute concurrence comme certains pays du BRICS (Brésil, Russie, Inde et Afrique du Sud) à Chine, l'Inde ou les pays d'Amérique du Sud. Certains objectifs de l'entreprise, en instaurant un processus

d'importation, ne peuvent pas être comblés simultanément. Dans certains cas, en fonction du type de produit ou d'intrant recherché, en s'approvisionnant dans les pays à bas coûts, l'entreprise devra sans doute revoir son objectif concernant la qualité.

À noter que pour certains secteurs d'activité et types de produits, les pays cités plus haut, peuvent fournir des produits de qualité si l'entreprise importatrice fait appel à leur domaine de spécialisation (Porter, 1990). Dans ce cas, il est important que l'entreprise définisse sa stratégie d'achat en fonction de l'avantage concurrentiel qu'elle souhaite développer sur son marché. Toutefois, les entreprises importatrices qui développent un avantage concurrentiel basé sur la qualité et qui doivent répondre à certaines normes devront étudier avec attention leurs fournisseurs et choisir le meilleur rapport qualité/prix en fonction de la technologie nécessaire (Pyke, 2000).

Les entreprises qui adoptent une stratégie de compétitivité prix cherchent à diminuer leur coût de revient. L'intensité concurrentielle peut être la source d'une telle stratégie, et la diminution des coûts une réponse à cette situation.

Dans nombre d'études, (Aiguire, Frear, et Metcalf, 1994; Birou et Fawcett, 1993; Ghymn et al., 1999; Guido, 2006; Katsikeas, 1998; Min et Galle, 1991 ; Overby et Servais, 2005; Pyke, 2000; Quintens et al., 2005) le prix apparaît comme une motivation importante et souvent primordiale dans la décision d'importation, dans le choix du pays et le choix du fournisseur. Cependant, cette démarche semble utilisée pour les produits dont la qualité et la spécialisation ou le niveau d'innovation sont moins significatifs. L'étude de Birou et Fawcett (1993) concernant le rôle et l'implication de l'importation dans le degré de compétitivité de l'entreprise, fut conduite à l'aide d'un questionnaire auprès du directeur des achats d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs confondus. Il ressort de cela que le prix est la principale motivation concernant la décision d'approvisionnement international (pour 74% des entreprises interrogées).

Cependant dans les études où les chercheurs différencient le comportement des acheteurs « réguliers » et « occasionnels », certains résultats s'avèrent contradictoires. Dans les recherches de Katsikeas (1998) et Katsikeas et Kaleka (1999), les acheteurs réguliers accordent une importance majeure à la variable prix, alors que dans l'étude de Overby et Servais (2005), ce sont les acheteurs occasionnels qui accorderont un maximum d'importance au prix. Cette contradiction s'explique par l'importance qu'accorde l'entreprise au produit importé, c'est-à-dire, sa qualité, son degré d'innovation ou encore la rareté du produit sur le marché, à savoir s'il existe une multitude de fournisseurs capables de lui fournir le produit en question ou si le nombre de fournisseurs est limité.

La réduction des coûts, la non-disponibilité du produit sur le territoire et la recherche de la qualité et de l'innovation semblent être les trois piliers de l'achat international, bien que l'ordre d'importance diffère selon les études (Overby et Servais, 2005). Nous allons maintenant nous intéresser aux facteurs motivationnels d'origine externe, qui influencent la décision d'importation.

1.1.3. D'origine externe

1.1.4. Accroissement de la concurrence:

Les pressions de l'environnement sur l'entreprise affectent les stratégies d'internationalisation (import et export) notamment par un accroissement de la concurrence (Leonidou et al., 2007; Sousa et al., 2008). Le nombre de compétiteurs, qu'ils soient locaux ou étrangers, aura un effet sur les prix, la demande et la stratégie de l'entreprise. L'ouverture des frontières, les regroupements économiques et l'abaissement des barrières douanières et des réglementations ont engendré une augmentation de la concurrence' avec l'arrivée des entreprises étrangères sur leur territoire. L'offre de produits s'en trouve donc multipliée et oblige les entreprises locales à revoir leurs stratégies (St Pierre et Perrault, 2009).

Dans un tel contexte, les entreprises qui souhaitent rester compétitives afin de proposer des produits disposant du meilleur rapport qualité/prix, devront changer leur stratégie d'approvisionnement en allant chercher des fournisseurs hors de leurs frontières , qui pourraient proposer des prix plus bas et faire baisser leur coût de revient. Également, les entreprises qui adoptent une stratégie de différenciation ou une stratégie produit où la qualité est primordiale, chercheront alQrs à trouver des intrants, biens intermédiaires ou équipements qui permettront de produire des produits spécifiques et de meilleure qualité afin de supplanter la concurrence.

1.1.5. Les caractéristiques du fournisseur:

La décision d'importation peut être motivée par certaines caractéristiques que présentent les fournisseurs. En raison de la spécialisation de certaines nations dans un domaine spécifique ou de la présence unique ou limitée du produit désiré dans un pays, certains fournisseurs étrangers peuvent représenter la seule source d'approvisionnement pour les entreprises qui nécessitent la technologie en question. Ainsi, afin d'améliorer ou de développer les spécificités du produit, la qualité ou leur image auprès des clients, certaines entreprises envisagent l'importation pour bénéficier de l'expertise et du savoir-faire de fournisseurs étrangers (Alguire et al., 1994).

Les connaissances et informations obtenues par le réseau de l'entreprise concernant les fournisseurs , peuvent influencer la décision d'importation de celle-ci, dans le cas où un fournisseur potentiel pourrait satisfaire les exigences de l'entreprise tant au niveau du produit (qualité, spécificité, technologie) que du service après-vente, et de garantir un approvisionnement constant. En effet, la loyauté et la fiabilité à honorer les contrats dans les temps impartis d'un fournisseur, influenceront la décision d'importation des dirigeants (Overby et Servais, 2005). De ces caractéristiques, découleront la force et la qualité de la relation entre les deux entreprises. De plus, sa réputation dans le monde des affaires, la relation attendue avec l'acheteur, et sa capacité d'adaptation si le produit doit être fait sur mesure ou adapté, sont autant de déterminants qui pèsent sur la décision d'importation d'une entreprise (Cavusgil et Yavas, 1987; Katsikeas et Leonidou, 1996). À la lumière de ces diverses caractéristiques que peuvent présenter certains fournisseurs, les entreprises peuvent

faire appel à un fournisseur étranger, même s'il existe des fournisseurs sur leur marché local susceptibles de leur fournir le produit en question (Overby et Servais, 2005).

1.1.6. Réduction de la dépendance envers les fournisseurs locaux:

L'acheteur peut vouloir réduire sa dépendance auprès des fournisseurs de son marché local et ainsi accroître son pouvoir de négociation et sa compétitivité, en recherchant des fournisseurs étrangers (Katsikeas et Kaleka, 1999).

L'entreprise qui veut réduire sa dépendance envers ses clients se tournera vers les marchés internationaux afin de diversifier sa clientèle et accroître son pouvoir de négociation en multipliant les clients potentiels. Ainsi, dans la même logique que pour l'exportation, la spécificité du produit recherché peut amener l'acheteur à faire appel à des fournisseurs étrangers qui pourront lui procurer le même produit que celui proposé par son fournisseur local.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'extension d'approvisionnement sur un marché étranger permet de réduire la dépendance envers les fournisseurs locaux. L'étude de Overby et Servais (2005) nous permet de constater que la majorité des entreprises danoises de leur échantillon importent leurs produits de plusieurs pays, avec une moyenne de six pays fournisseurs. À noter toutefois que cette observation s'applique à un pays européen de petite taille qui bénéficie de l'ouverture des frontières, qui facilite les transactions internationales entre les pays membres. Les résultats pourraient s'avérer totalement différents concernant un pays plus grand avec un nombre de pays frontaliers limité. De plus, ces PME danoises allouent en moyenne 35 % de leur budget achat à l'importation. Il ressort aussi de cela que suite à un premier achat à l'étranger, ces PME cherchent à déceler de nouvelles opportunités dans d'autres pays.

Section 04: Les risques et obstacles

Après avoir énuméré les motivations identifiées à l'aide de la revue de littérature, nous allons maintenant nous intéresser aux risques et obstacles susceptibles de mettre en péril sa décision d'importation.

La mise en place d'un processus d'achat international doit respecter une certaine marche à suivre afin de pouvoir retirer tous les avantages concurrentiels que sa réussite peut générer. La distance géographique et les différences culturelles multiplient les risques du commerce international. L'entreprise doit alors amasser l'information nécessaire afin d'aborder les marchés internationaux en toute connaissance de cause et réduire ou éliminer les risques et obstacles qu'elle pourrait rencontrer au cours de sa démarche d'importation. Parmi les risques les plus fréquents, nous pouvons distinguer le risque commercial, lié au fournisseur, et les risques liés au pays sélectionné. Pour finir, la taille de la PME peut aussi représenter un obstacle (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009).

1.1. Le risque fournisseur:

Il s'agit pour l'acheteur que le fournisseur ne respecte pas les termes du contrat. Cela peut se traduire de différentes manières : non livraison de la marchandise, livraison non conforme à ce qui était convenu dans le contrat ou encore un retard dans la livraison (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). Ce type de risque se trouve plus répandu lorsqu'il s'agit d'un achat occasionnel. En effet, la connaissance, la qualité et la force de la relation que peut entretenir l'acheteur régulier avec son fournisseur, contribueront à la bonne exécution du contrat. Dans le cas d'un achat d'équipement, le risque fournisseur réside surtout dans la qualité (respect des normes), l'acheminement du produit en question et l'exécution et la qualité du service après-vente.

Ce risque peut être associé au problème de la théorie de l'agence, celle-ci d'abord évoquée par Adam Smith en 1776, a été développée et définie par Jensen et Meckling (1976, p. 309).

Le dilemme de l'agence, évoque des objectifs différents et une asymétrie des connaissances entre les parties d'un même contrat d'affaire. En effet, il peut résulter une divergence d'intérêt entre l'acheteur et le fournisseur international, c'est ce que l'on appelle le problème du principal-agent et peut créer un climat d'affaire néfaste à la réalisation du contrat. Les conflits sont souvent liés à la notion de coûts, chaque partie cherche à maximiser son profit. Pour éviter les comportements opportunistes de l'une des deux parties, il est nécessaire d'établir un climat de confiance et d'aligner les intérêts des deux parties (Jensen et Meckling, 1976) ;

De plus, à un niveau international c'est la notion temporelle qui différencie les conséquences des problèmes occasionnés par les fournisseurs locaux et les fournisseurs étrangers. Le renouvellement d'une commande ou les retards de livraison prendront beaucoup plus de temps si la marchandise doit être réacheminée dans son pays d'origine, et la production peut donc être touchée. Aussi, la non-exécution ou non-respect du contrat, peut être plus difficile à gérer

à distance avec le fournisseur contrairement à un fournisseur local. En effet, cette notion est à prendre en compte dans le choix du pays fournisseur et sera établie en fonction de sa proximité et des moyens de transport disponibles pour la livraison des produits, afin de prévenir et d'éviter des coûts inutiles et des retards de production si le fournisseur prend du retard, ou s'il survient un problème dans le transport en lui-même (Desitter, 2002). Comme l'illustre une citation de Ghymn et al. (1999) la distance géographique peut poser problème dans les échanges de produits et marchandises.

Les travaux de Steinle et Schiele (2008) mettent en avant l'importance de la relation avec le fournisseur. L'entreprise allemande, qui œuvre dans la fabrication et commercialisation de matériel médical, a favorisé la relation avec un fournisseur faisant partie de sa zone géographique afin de bénéficier d'une plus large flexibilité et d'une facilité et rapidité de réaction en cas de problèmes.

Se pose aussi la question de l'adaptation dans le cas où le produit doit répondre à un besoin spécifique du marché, à des normes provenant du pays importateur, ou de la standardisation pour son utilisation dans le processus de production et son intégration au marché local. Le choix de l'entreprise aura par la suite une influence directe sur le choix du fournisseur. En effet, certains produits peuvent être soumis à des conditions et restrictions en termes de quantité, où des quotas peuvent être imposés par les gouvernements, par exemple, les produits alimentaires, les produits du tabac ou pharmaceutiques. L'importateur doit aussi s'intéresser aux possibles réglementations sur certains produits (alcool, énergie, cosmétiques, équipements .. .), représentant autant de barrières, de coûts supplémentaires et de délais à prendre en compte (Johnson et Bade, 2010). L'entreprise doit alors évaluer si le bien dont elle a besoin peut être utilisé tel quel ou s'il est nécessaire de l'adapter afin qu'il réponde, soit à des normes techniques, de qualité ou sanitaires, soit aux besoins des consommateurs locaux ou étrangers s'il est destiné à l'exportation. De plus, il est à prévoir que l'adaptation d'un produit complexe, comme des équipements, des machines, ou des composants électroniques demandera au fournisseur un délai pour la fabrication et la livraison du bien et fera augmenter son coût (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). C'est pourquoi la nécessité de l'adaptation d'un produit peut être un obstacle pour trouver un fournisseur qui sera capable techniquement de le faire, mais surtout qui voudra changer sa production pour l'acheteur.

1.2. Le risque politique:

Le risque politique concerne les nations dont le gouvernement est ou peut être instable. Il aura une incidence sur les lois et leur application, sur la sécurité des personnes qui traitent sur place avec le fournisseur et sur l'envoi des marchandises qui doivent être importées du pays étranger. Nous entendons par risque politique, un renversement du pouvoir, une révolution, ou des conflits armés, tels qu'une guerre civile, par exemple, mais aussi la présence d'un environnement dangereux qui pourrait engendrer des violences physiques, des kidnappings ou des actes de terrorisme, etc (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). Il y a donc certains facteurs à considérer avant de faire affaire avec les entreprises d'un pays dont le risque politique est élevé et serait néfaste aux opérations d'importation. La détermination de ce risque est très complexe, car il est influencé par de nombreux facteurs qui peuvent avoir des répercussions interdépendantes, comme la situation économique ou encore la situation sociale. L'acheteur

n'a aucun contrôle sur ce type de risque, il ne peut ni le réduire ni l'éliminer, il doit donc s'assurer de posséder les informations concernant la situation politique et sa possible évolution avant de faire affaire avec les fournisseurs du pays concerné (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009).

1.3. Le risque de change:

Le risque de change concerne l'appréciation ou la dépréciation de la monnaie du pays de l'acheteur par rapport à celle du pays du fournisseur. Les taux de change varient quotidiennement. Le risque est relatif aux fluctuations de la monnaie et au fait que l'importateur soit dans l'incapacité de prédire le taux lorsqu'il effectue un achat à l'étranger. Hors zone euro en Europe, toute entreprise qui effectue des transactions avec un pays étranger dans une monnaie autre que la sienne court un risque de change. L'importateur court un risque si le taux de change augmente entre la signature du contrat et le paiement des biens. D'un point de vue économique, la fluctuation du taux de change résulte de la confrontation entre l'offre et la demande d'une monnaie. Ce risque peut être maîtrisé par clause contractuelle entre les deux parties qui garantit le taux de change au moment de la signature du contrat (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009).

Dans leur étude Ghymn et al. (1999) ont constaté que les fluctuations de la monnaie étaient perçues comme un problème par les dirigeants des PME australiennes, et pourrait donc apparaître comme un frein à l'importation pour certains dirigeants qui possèdent une aversion à l'incertitude et au risque.

1.4. Le risque culturel:

Pour pratiquer l'importation, les façons de faire doivent être adaptées spécifiquement au pays fournisseur. L'acheteur international doit être formé pour s'adapter et comprendre les différents environnements propres avec lesquels il devra faire affaire. Des compétences et connaissances particulières sont à détenir avant de commencer une approche d'achat international afin d'appréhender au mieux les différences culturelles, l'environnement politique ou économique ou toutes autres spécificités du pays en question (Desitter, 2002).

Comme l'ont identifié Hofstede (1980, 1984), Hall et Hall (1990) et Trompenaars et Hampden-Turner (1993) dans leurs études respectives, plusieurs dimensions et caractéristiques diffèrent selon les pays et cultures. Les employés qui devront être en contact avec leurs homologues étrangers doivent connaître, respecter et comprendre ces différences afin d'être dans les meilleures conditions pour négocier les contrats et établir une relation saine et de confiance.

L'emploi de salariés étrangers, au sein même de l'entreprise aux postes clés du processus d'importation, peut réduire les effets associés au risque culturel en apportant une compétence linguistique, mais aussi des informations valides sur la manière de faire affaire avec les entreprises étrangères (dans le cas où le pays visé correspond à la nationalité du ou des

employés). Le coût élevé de recherche et d'emploi de salariés qui disposent de compétences spécialisées pour l'importation.

peut être élevé, c'est pourquoi l'entreprise accordera une importance particulière au management interculturel dans le cas où elle envisage des relations à moyen ou long terme avec son ou ses fournisseurs internationaux (Harland, Knight, Lamming, et Walker, 2005).

1.5. La taille de l'entreprise:

Par définition, la PME possède donc moins de ressources, financières et humaines que la grande entreprise, en ce sens, St Pierre et Perrault (2009, p. 18) suggèrent que « la taille peut agir comme frein à l'internationalisation » et aura alors une influence sur les choix concernant son processus d'importation. La PME sera sujette à certains besoins, par exemple concernant la formation aux activités internationales des employés en langues et pratiques d'affaires. Pour confirmer cela, plusieurs études ont démontré que la taille de l'entreprise n'entravait pas ses possibilités d'internationalisation, mais limitait le nombre de marchés qu'elle pourrait pénétrer (Lecerf, 2007). En ce sens, la taille de l'entreprise pourrait donc être perçue comme un obstacle à l'internationalisation dans la mesure où cela pourrait limiter ses actions à l'étranger.

Cependant, l'appartenance de l'entreprise à un réseau peut venir enrichir ses ressources et contribuer à la réduction des risques et obstacles. Ainsi, dans le cas de la PME, la recherche d'opportunités sur les marchés étrangers et par la suite la mise en place d'un projet d'internationalisation peuvent être facilitées (Hollenstein, 2005; Pinho, 2007). Afin d'augmenter leur crédibilité, leurs connaissances et de bénéficier de l'expérience d'une autre entreprise, elles peuvent se mettre en contact et faire affaire avec les grandes entreprises par le biais du portage. Si la taille de l'entreprise peut être perçue comme un obstacle, celui-ci peut être contourné avec l'aide du réseau, et l'internationalisation peut être perçue par les PME comme un facteur de croissance.

En conclusion, l'entreprise, qui est confrontée à un ou plusieurs risques ou obstacles, pourra dans certains cas les contourner ou les supprimer afin de réussir à mettre en place son projet d'importation. Il existe certaines caractéristiques dans son environnement interne ou externe, que nous avons nommé facilitateurs, qui pourront l'aider à concrétiser son processus d'importation. La section suivante présente ces facilitateurs.

1.6. Les facilitateurs:

Les facilitateurs représentent ici les caractéristiques intrinsèques à l'entreprise ou à son environnement. Ces facilitateurs permettront à l'entreprise de l'aider dans son internationalisation en lui donnant les moyens de pouvoir contourner les risques et obstacles qu'elle pourrait rencontrer ou en accélérant et facilitant son processus d'importation.

16.1. Au niveau de l'entreprise:

Certaines entreprises peuvent présenter des caractéristiques susceptibles de faciliter et/ou d'accélérer leur processus d'importation. Tout comme pour l'exportation, la présence d'un

service dédié à l'importation permettra à l'entreprise de prospecter et d'étudier le marché étranger visé et servira de représentant à l'étranger auprès des fournisseurs. Disposer d'employés qualifiés assure une certaine flexibilité pour répondre aux besoins du marché, une fiabilité auprès des fournisseurs et clients, et la détection d'opportunités de marché plus facilement et rapidement (Katsikeas et al., 1996; Leonidou, 1998). La PME doit alors avoir à sa disposition des salariés spécialisés qui se consacreront à temps plein à l'élaboration de la stratégie import et à sa mise en place. La qualité des ressources humaines constitue un atout, les compétences spécifiques dans les domaines reliés au commerce international procurent à l'entreprise un certain avantage pour aborder les marchés étrangers dans de meilleures dispositions grâce aux connaissances des employés (Leonidou, 1998). Néanmoins, il n'est pas rare que dans des PME où le nombre d'employés est restreint, que ce soit les commerciaux voire le dirigeant qui se chargent d'effectuer les activités liées à l'import.

Aussi, comme nous l'avons vu précédemment dans les motivations, l'éducation, la personnalité et la nationalité du dirigeant peuvent être vues comme des facilitateurs pour l'importation. Les connaissances déjà acquises sur les pratiques d'affaires internationales, le réseau et la connaissance d'une langue étrangère provenant de son pays d'origine faciliteront les démarches et la mise en place de l'activité internationale, et éviteront les coûts supplémentaires liés à la formation du personnel.

Il est toutefois utile de rappeler que la taille de l'entreprise peut représenter un obstacle au développement d'un service dédié en termes de coûts et de personnel, sans pour autant l'handicaper dans ses démarches et sa réussite à l'importation. De plus, notons aussi une différence flagrante entre les entreprises proactives qui accorderont plus d'importance à cet aspect que les réactives dont le besoin est plus faible, voire inexistant, dans le cas d'importations occasionnelles (Guido, 2006).

L'orientation marché développée par l'entreprise et par ses activités d'exportations lui permettra d'anticiper les changements des marchés et de son environnement. Elle aura donc plus d'aisance à s'adapter à la complexité des marchés internationaux et pourra garantir sa performance à l'exportation (Akyol et Akehurst, 2003; Cadogan, Diamantopoulos, et Mortanges, 1999). La performance export et les diverses activités menées par l'entreprise, dont la veille stratégique par exemple, lui permettront de bénéficier de connaissances sur les marchés, les pratiques d'affaires et les concurrents ; cela lui sera ensuite utile pour mettre en place sa future stratégie d'importation et diminuer son aversion au risque et à l'incertitude. Cette attitude est le résultat de l'effet d'expérience opérée par la mise en place au préalable d'une activité d'exportation et de son succès (Johanson et Vahine, 1977).

Plus généralement, les réseaux de l'entreprise constituent une base solide pour développer son orientation internationale à l'importation, et la présence de partenaires locaux et internationaux peut développer des opportunités à l'étranger que l'entreprise seule n'aurait pas détecté et l'aider dans son internationalisation (Johanson et Mattson, 1988).

1.6.2. Au niveau de l'environnement externe:

Plusieurs auteurs et chercheurs, dont Antonio Belso-Martinez (2006) et Maskell et Malmberg (1999) ont établi une relation positive entre la situation géographique de l'entreprise sur son territoire et sa performance internationale. En effet, une entreprise située près d'une frontière ou d'un accès facile aux moyens de transport, tels qu'une gare, un port ou un aéroport, sera plus apte à entreprendre des activités internationales, car elle sera avantagée, d'un point de vue financier et logistique, par rapport à ses concurrents qui ne bénéficieraient pas de la proximité d'infrastructures pour le transport de marchandises.

D'une manière plus générale, nous retrouvons ce même phénomène dans l'étude de Overby et Servais (2005), où les entreprises danoises privilégient la proximité géographique et développent principalement des relations avec des fournisseurs des pays voisins, en Scandinavie et en Allemagne en raison de la proximité culturelle et géographique de leurs pays respectifs. Le reste de l'Europe et les pays plus éloignés sont, bien qu'à moindre échelle, représentés dans les fournisseurs de ces entreprises.

Aussi, si l'importateur se trouve en présence de certaines barrières tarifaires, de réglementations, ou dans un accord de libre-échange, il préférera entreprendre des activités d'importation avec ses pays partenaires (Johnson et Bade, 2010).

Souvent corrélée avec la proximité géographique, la proximité culturelle joue aussi un rôle important dans l'internationalisation des entreprises. Les pays limitrophes présentent souvent une culture comparable, les besoins informationnels sont donc moindres (Knudsen et Servais, 2007; Josée St-Pierre et Perrault, 2009), et le niveau de vie et la mondialisation tendent à effacer les barrières culturelles entre certaines nations. Il devient alors plus facile, et par conséquent moins coûteux, pour les entreprises de faire affaires avec des fournisseurs et entreprises étrangères peu importe la distance géographique. Une bonne connaissance des pratiques d'affaires, des coutumes et des normes du pays visé sont à connaître pour éviter de mettre en péril la négociation (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009). Dans le cas où l'entreprise est dirigée et/ou emploie des salariés étrangers, les obstacles du management interculturel seront sensiblement réduits par une maîtrise linguistique et une connaissance concrète des pratiques culturelles.

Par ailleurs, la capacité de l'entreprise à pratiquer l'importation peut être facilitée par les programmes proposés par différents organismes internationaux, nationaux et locaux, publics ou privés (banques, organismes spécialisés). Dans un contexte de mondialisation, le but de ces organismes est d'en « maximiser les effets positifs et en atténuer les effets négatifs » (Limoges et Miville-de-Chêne, 2009, p. 23). Ainsi, pour aider les entreprises, essentiellement les PME, et pour promouvoir l'exportation, et encourager l'internationalisation, les gouvernements mettent en place des programmes d'aide et de soutien aux entreprises. Ces organismes peuvent être de précieuses sources d'informations, de connaissances et de ressources financières. Elles détiennent un réseau solide et des informations fiables sur les marchés et les économies des pays étrangers et contribuent à la concrétisation des projets d'internationalisation des PME. Pour n'en citer qu'une partie, nous pouvons trouver au Canada

les Chambres de commerce et d'industries (CCI), le Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada ou encore des organismes publics qui viennent en aide aux entreprises et PME pour les assister dans leurs démarches d'internationalisation (Limoges et Miville-deChêne, 2009). Pour les plus petites entreprises, le manque de connaissances du marché cible et l'absence d'employés spécialisés, contribuent à la nécessité de faire appel à des intermédiaires pour gérer leur activité d'importation. Ainsi, l'utilisation d'organismes spécialisés leur permet de trouver de bonnes opportunités et de minimiser les risques liés à l'internationalisation (Quintens et al., 2005). Bien que la plupart de ces organismes fassent la promotion de l'exportation et la favorisent, ils mettent à disposition des bases de données de fournisseurs potentiels, des aides financières pour le lancement de projets d'importation, organisent des salons ou rencontres sur des thèmes internationaux et permettent ainsi aux dirigeants de se rencontrer et de développer leurs réseaux d'affaires.

Pour simplifier les échanges commerciaux entre les pays, il existe des réglementations et accords entre différentes nations concernant la libéralisation des échanges internationaux. Le GATT, traité signé par plus de 115 pays (128 en 1994), est un accord général sur les tarifs douaniers et le commerce en vigueur depuis 1947. Cet accord vise à diminuer les barrières tarifaires et non tarifaires afin de faciliter et développer les échanges internationaux. Il est géré par l'OMC depuis 1995. Le modèle de l'Union européenne est repris par des regroupements économiques entre les pays d'un même continent, par exemple l'ALE NA, le MERCOSUR ou encore l'APEC. Ces différents accords contribuent à l'augmentation d'es échanges en appliquant une réduction des barrières tarifaires et non tarifaires, une diminution des coûts de transfert de marchandises et des normes communes (dans le cas de l'Union européenne) qui favorisent alors les exportations et importations (Lemaire et Petit, 2003). Les effets positifs de ces mesures sur le commerce se sont vite fait ressentir par une augmentation significative des échanges internationaux, mais aussi un accroissement de la concurrence pour les entreprises.

Dans certains pays, dans un souci d'échange et d'équilibre, les acheteurs se doivent de participer aussi au commerce international du pays dont ils importent leurs produits, par exemple, en réexportant leur production, c'est ce que l'on appelle du commerce de contrepartie (Norquist, 1987). Cette notion est reprise par Desitter (2002, p. 103) qui avance que « les gros exportateurs sont aussi les gros importateurs. Ils sont tenus à une obligation de « contre-acheter ». Du point de vue de l'importateur, cette technique lui permet de pénétrer un nouveau marché, de développer sa clientèle internationale et de débiter ou confirmer son activité d'exportation. C'est aussi grâce à ces pratiques que nous constatons que les entreprises exportatrices sont aussi des entreprises importatrices (et inversement) en raison de l'application de certains contrats officieux, comme le «contre-achat».

Bien que les réglementations et accords puissent simplifier grandement les démarches de commerce international, ce facteur n'a pas une importance significative pour certaines entreprises concernant l'incitation à s'internationaliser, c'est ce que Ghymn et al. (1999) ont découvert dans leur étude.

La recension de la littérature concernant le processus d'internationalisation de l'entreprise nous a permis de mettre en lumière les facteurs de motivation et de capacité des entreprises vis-à-vis de la décision d'importation pour les PME. Cette décision dépend de l'influence de divers facteurs internes (secteur d'activité, degré d'innovation, taille de l'entreprise) et externes qui ont un impact plus ou moins important sur leurs décisions relatives à l'approvisionnement international. Aussi, l'établissement d'un lien entre le processus et les déterminants entre l'exportation et l'importation (Laurin et St-Pierre, 2011) peut expliquer certaines des décisions relatives à la stratégie internationale de l'entreprise. À l'aide de ces modèles et études, nous avons pu établir un cadre conceptuel et proposer des pistes de recherche pour notre analyse.

Conclusion:

Grâce à notre analyse précédente, nous avons conclu qu'avant qu'une institution n'entreprenne le processus d'importation, elle doit développer une stratégie pour choisir les meilleurs fournisseurs et suivre au mieux les différents modes de paiement, dits de règlement traditionnel (chèque, espèces, caution, etc.).

Pour commande...) Nous utilisons également le règlement documentaire, qui se fait par crédit documentaire ou par encaissement documentaire.

Mais avec l'émergence du développement des méthodes de pratique du commerce extérieur et l'émergence de concessionnaires à différents niveaux financiers, il a évolué les moyens de paiement font émerger le moyen de financement par emprunt, qui est le crédit fournisseur, qui consiste à retarder les délais de paiement par le fournisseur il obtient un prêt auprès de sa banque, en attendant que le montant soit payé par l'importateur, et la deuxième méthode est le prêt de l'acheteur, qui est la banque accorde un prêt à l'importateur étranger qui peut payer le montant de la transaction commerciale au profit du fournisseur.

L'établissement doit tenir compte des procédures de transport, d'assurance et de transit, qui sont des étapes essentielles du processus l'importation facilite l'arrivée des marchandises sans s'exposer à des litiges et à des risques.

L'adoption par l'entreprise de diverses techniques liées à une bonne importation la place toujours dans une position économique et rentable.

Chapitre 02
Etude pratique: Cas de: Société SARL
AFRINE
Import-export - Relizane -

Section 1: Activités de la SARL AFRINE

1. La SARL AFRINE:

Afin de satisfaire les besoins de ses clients par le biais de biens et services qu'elle commercialise, SARL AFRINE met en œuvre plusieurs fonctions spécialisées telles que la logistique, la relation clientèle, la direction, la fonction commerciale, la fonction financière et la fonction de gestion des ressources humaines.

Le nombre et la nature des fonctions à créer au sein de l'entreprise ainsi que les modes de coordination entre ces fonctions dépendent de plusieurs facteurs notamment la taille de l'entreprise, les objectifs de cette dernière, ses moyens, la nature de ses produits et enfin de son environnement. Dans SARL AFRINE, les fonctions correspondent aux différentes activités nécessaires pour atteindre son but. Des tâches et activités même de nature différente peuvent être regroupées pour former une fonction.

La SARL AFRINE a été fondée en 2000, implantée à YELLEL Willaya de RELIZANE, ALGERIE, elle est dirigée et détenue par ses deux associées. La structure juridique retenue est celle de la SARL.

L'objet de ce rapport de stage est de définir des différentes étapes de l'importation en Algérie,

2. Marché:

Ses marchés cibles sont le marché Africain notamment le marché Algérien. La segmentation du marché cible a aidé à choisir les clients (commerçants et agriculteurs) qu'elle veut servir, et en revanche les faire connaître ses différents produits importés des plusieurs pays européens et non - européens pour en attirer davantage.

3. Structure et Actionnariat:

AFRINE est une SARL au capital social de 20 000 000,00DA, la société à deux actionnaires

Nom: AFRINE

Numéro d'inscription: 00B0162338

Date d'immatriculation: 13/02/2018

NIS: 48250438546

NIF: 4801623388000000

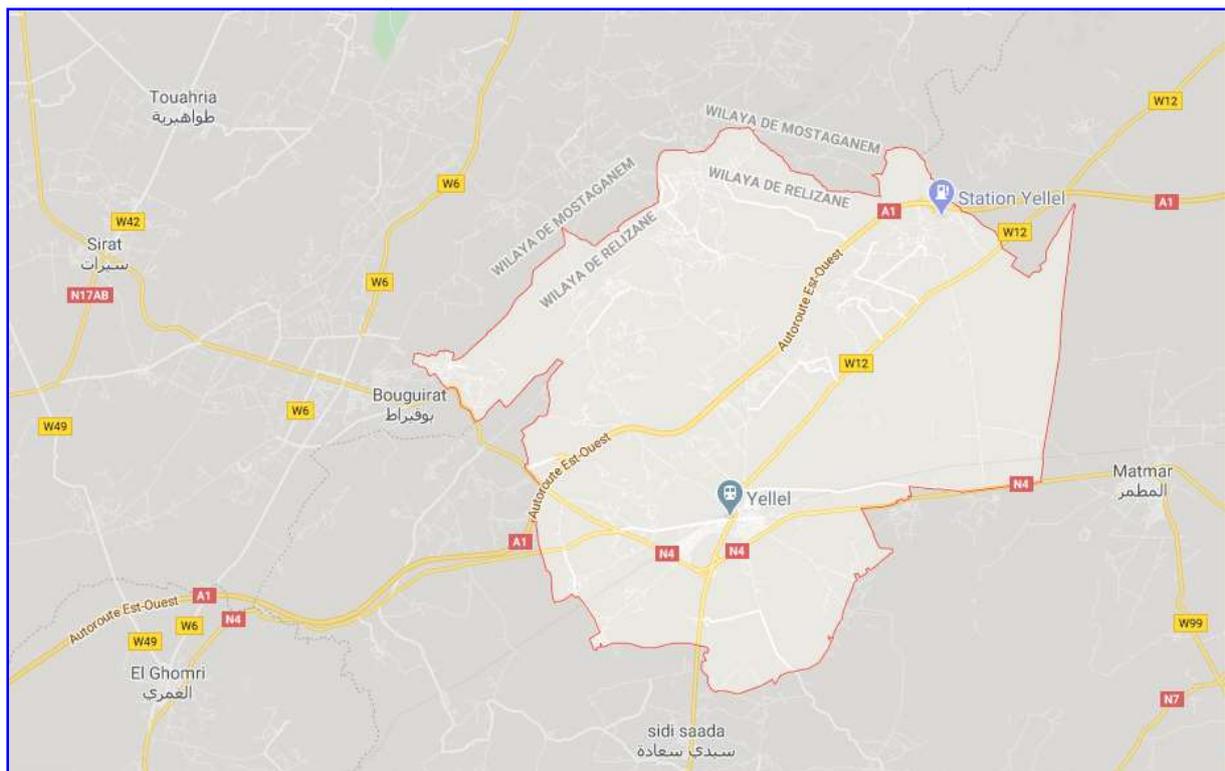
Nationalité: ALGERIENNE(001)

Forme Juridique: Société à Responsabilité Limitée

Régime Juridique: Secteur Privé

Siège social: Lotissement 03 lots rn n°04, Yellel, Relizane, 48125

Schéma N° 01: Sièges social



Source: Google Maps

4. Equipe

Gérants / Associés

- BOUDIA Abdelghani: Cogérant
- BOUDAUD Nouredine: Gérant

5. Les activités d'AFRINE:

1. Import de tissus, fils et files

Import de fils et filés, de tissus de confection vestimentaires et d'ameublement domestiques ou autres (y compris rideaux, linges de maison, draperie, couvertures, ect...)

2. Importation des produits, équipements et matériels liés au domaine de l'agriculture, leurs pièces détachées et accessoires

Import des produits (y compris la matière première) et équipements destinés à la production agricole: toutes semences, plants, engrais, articles et produits, appareils et équipements de traitements,...

Import d'animaux vivants destinés à l'élevage

3. Importation de matériels, pièces détachées et accessoires liés au domaine mécanique

Importation de matériels mécaniques roulants ou autres,

Importation de pièces détachées et accessoires destinés à la réparation et l'entretien des équipements et matériels mécaniques,

Importation de pneumatiques et batterie...,

Importation des kit

4. Importation de tous matériels agricoles, leurs pièces détachées et accessoires

Import de machines et appareils et engins agricoles, horticoles ou sylvicoles pour la préparation ou le travail du sol ou pour la culture,

Import de machines, appareils et engins pour la récolte ou le battage des produits agricoles.

5. Importation de pneumatiques

Import de pneus neufs en caoutchouc utilisés pour tous types de voitures, autobus, camions, avions, motocycles, bicycles, bicyclettes etc ...,

Import de pneus rechapés ou usagés en caoutchouc,

Import de chambres à air en caoutchouc

6. Importation de matériels et produits liés au domaine électroménager

Import des matériels et produits électroménagers (capsules pour machines à café, etc...),

Import d'appareils électriques pour la téléphonie ou la télégraphie par fil, y compris les postes téléphoniques d'utilisateurs par fil, à combinés sans fil

7. Importation de matériels et produits liés au domaine informatique et bureautique

Import de matériels informatiques et ses consommables : ordinateurs et micro ordinateurs, réseaux informatiques, unités, périphériques d'entrée et de sortie (imprimantes, lecteurs magnétiques ou optiques, scanners, etc ...), onduleurs, disquettes, ruban

8. Importation des matériels et produits liés au domaine de la quincaillerie, droguerie, articles de ménage, et tous articles d'hygiène et d'entretien domestique et professionnel

Import d'équipements et matériels destinés à la fabrication, la réparation et la transformation des articles de quincaillerie, de droguerie et articles de ménage ,
Import des produits et matières premières de la droguerie, quincaillerie et articles de

9. Importation d'emballages en toutes matières

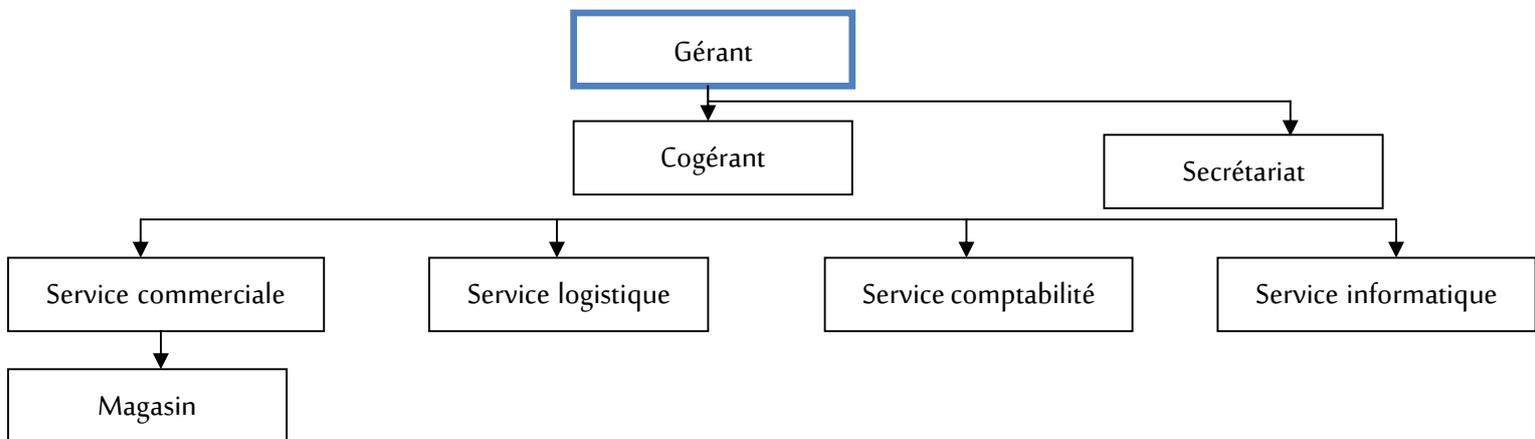
Import de tous emballages et articles d'emballages de toutes natures en toutes matières, destinés à tous usages.

Import de produits semi finis d'emballages

6. Organigrammes d'AFRINE

Le schéma suivant indique organigramme d'AFRINE

Schéma N° 02: Organigrammes d'AFRINE



Source: document interne d'AFRINE

7. Rôle de chaque service:

- **Gérant:**

- Le Gérant est un expert dans le domaine de l'importation et de l'exportation de marchandises et de produits et le garant des opérations de leur vente pour le compte de son entreprise.
- Se charge de l'analyse des besoins de la clientèle de son entreprise, du management d'une équipe, de la négociation des contrats et du traitement des commandes également.
- Coordonne une équipe de l'intérieur de son entreprise
- Assure la coordination avec des partenaires extérieurs comme le cas des grossistes et des distributeurs.
- Faire de la prospection commerciale avec la définition d'objectifs et des modalités de vente pour son entreprise.
- Le cœur de son métier se situe également dans son rapport avec les fournisseurs et les clients étrangers de son entreprise avec lesquels il doit être très proche et réactif.
- Se charge également de la négociation des contrats de vente et d'achat compte tenu qu'il est responsable des importations et des exportations.

Ses missions principales:

- Développer les ventes de son entreprise.
- Faire une analyse des besoins des clients en marchandises
- Assurer la négociation des contrats et formuler des propositions commerciales.
- Coordonner entre plusieurs équipes internes et des partenaires externes (Grossistes, distributeurs,...)
- Mettre en place des objectifs commerciaux et les moyens pour y arriver.
- Fidéliser les clients nationaux et internationaux.

Compétences techniques:

- Une parfaite maîtrise du commerce internationale.
- Excellentes connaissances en commerce, stratégies commerciales et gestion des ventes
- Quelques notions en marketing
- Bonnes connaissances juridiques, notamment des réglementations des pays importateurs.
- Excellente maîtrise du droit fiscal et commercial.
- Aptitudes en management.
- Parfaite maîtrise de l'anglais (l'allemand ou l'espagnol sont des atouts majeurs)

Qualités personnelles:

- Autonome
- Responsable et réactif
- Fin négociateur
- Diplomate et subtil
- Pragmatique
- Excellent relationnel
- Respectueux
- **Cogérant:**
 - Développer les ventes de son entreprise.
 - Faire une analyse des besoins des clients en marchandises
 - Assurer la négociation des contrats et formuler des propositions commerciales.
 - Coordonner entre plusieurs équipes internes et des partenaires externes (Grossistes, distributeurs,...)
 - Mettre en place des objectifs commerciaux et les moyens pour y arriver.
 - Fidéliser les clients nationaux et internationaux
- **Secrétariat:**
 - Assure les opérations de gestion logistiques et administratives dès lors qu'une commande est passée jusqu'à sa livraison et son paiement.
 - Il participe à la constitution des dossiers en effectuant les opérations d'enregistrement, en élaborant les documents douaniers et en établissant les formulaires règlementaires.
 - Véritable interface entre les services internes de l'entreprise et les partenaires, il coordonne leurs actions.
 - Réalise ses missions en français et en anglais, mais aussi parfois dans d'autres langues étrangères.

Qualités majeures

- Organisé et polyvalente.
- Rapidité d'adaptation lui permet de passer facilement d'un dossier à un autre.
- Doté d'un bon relationnel et diplomate,
- Etre confronté à de multiples cultures.

▪ **Service commerciale:**

- Gérer les relations commerciales de l'entreprise avec l'étranger
- Communication
- Négociation
- Vente et achat de produits et services
- Gérer les relations de l'entreprise avec les fournisseurs ou les clients étrangers.
- La **prospection de nouveaux clients** qu'il doit ensuite s'assurer de conserver.
- Il assure les ventes, les achats, le service après-vente auprès des **partenaires étrangers.**

Connaissances :

- **Connaître le droit du commerce et des douanes**
- Les fondamentaux du marketing
- Savoir analyser le marché de la concurrence
- Etre mobile
- Anticiper
- Maîtrise des langues, l'anglais voire d'autres **langues étrangères.**
- **Diplomate** tout en étant ferme et convaincant pour négocier les meilleurs prix de vente et d'achat
- Résoudre les éventuels problèmes relationnels entre l'entreprise et ses collaborateurs.

▪ **Magasin:**

- Il gère principalement les marchandises qui entrent et sortent de l'entrepôt, les trie,
- Occupe du picking et packing,
- Remplit et vérifie la documentation fiscale et administrative pertinente
- Vérifie que les biens qui entrent correspondent aux factures et à la documentation de transport qui les accompagne.
- Il inspecte la marchandise afin de s'assurer qu'elle est intègre et refuse les chargements endommagés selon les procédures de son entreprise.
- Il signe les bordereaux et les dossiers administratifs correspondants.
- Il veille ensuite à vider les conteneurs ainsi que les autres moyens de transport, et à trier la marchandise de l'entrepôt dans les zones de stockage définies, notamment à l'aide des caristes et autres opérateurs de l'entrepôt.

- Il gère également l'envoi de la marchandise qui quitte l'entrepôt
- Il veille à ce que toute la marchandise soit prête à l'heure prévue, coordonne les prélèvements des clients et participe également à la phase de chargement des palettes.
- Il doit là s'assurer que les produits soient cohérents avec la documentation présentée, signer les factures et les listes de colisage.
- Il sait utiliser de manière rapide et sécurisée les machines telles que les chariots élévateurs et les transpalettes manuels et motorisés, afin de déplacer la marchandise de la zone de chargement/déchargement aux rayonnages et vice versa, mais aussi pour charger et décharger la marchandise des véhicules de transport.
- Il est responsable de l'intégrité et du bon emplacement des produits.

- **Service logistique:**

- La préparation, la coordination et le suivi logistique qui permettent de réaliser les opérations d'achat et de vente conclues entre un fournisseur et un client.

Ses activités:

- Préparer les opérations
- Analyser les bons de commande transmis par l'administration des ventes et organiser le traitement des commandes;
- Ouvrir un dossier logistique pour toute opération d'importation, d'exportation ou de négoce international;
- Etablir les contacts avec le magasin/entrepôt de stockage, les transporteurs, les transitaires homologués;
- Demandé des études tarifaires aux transporteurs ou transitaires;
- Vérifier le taux de TVA appliqué, les droits de douane... ;
- Préparer les documents et autorisations nécessaires (déclaration de matières dangereuses, certificat de libre circulation...)
- Coordonner et assurer le suivi des dossiers;
- Vérifier les droits en fonction de l'Incoterm;
- Gérer les documents de transit, d'import/export et les documents douaniers;

- Etre l'interface avec les différents partenaires logistiques, les fournisseurs et les clients;
- Veiller au respect des coûts et des délais;
- Suivre les litiges;
- Gérer les stocks;
- Passé les ordres de sortie de marchandises et de mise en stock avec l'autorisation du responsable logistique;
- Effectuer la saisie des opérations sur le progiciel de gestion intégrée;
- Remonter les demandes de réapprovisionnement au responsable logistique;
- Assurer le suivi des règlements;
- Valider les moyens de paiement;
- Vérifier la sécurisation des moyens de paiement (crédit documentaire...);
- contacts externes avec les transporteurs, les transitaires et les prestataires de stockage;
- Il travaille étroitement avec l'administration des ventes et ponctuellement avec le service financier.

Ses connaissances:

- anglais courant et technique ;
- autres langues étrangères
- législation des douanes ;
- spécificités locales et réglementaires des pays importateurs ;
- contrats internationaux ;
- régimes de transit ;
- gestion des stocks ;
- progiciel de gestion intégrée (PGI) ;
- outils informatiques.
- **Service comptabilité:**
 - Conserve un historique des données qui fournit une piste d'audit depuis le moment où les données sont saisies dans le dossier;
 - Gère les comptes et plus globalement sa santé financière;
 - Maîtrise différentes compétences de nature administrative et comptable, telles que les opérations de clôture et l'élaboration de la liasse fiscale;
 - Chargé de comptes clients;

- Chargé de comptes fournisseurs;
- Chargé de comptes la paie;

Ses missions:

- Prépare les comptes annuels, s'occupe de la gestion des bulletins de salaires, de l'entreprise, des déclarations fiscales et parfois du secrétariat juridique de ses clients;
- Gère la relation client au quotidien en répondant notamment aux questions liées à la gestion de leur activité.
- **Service informatique:**
 - Régler les problèmes à moindre coût et dans les plus brefs délais,
 - Proposer des solutions informatiques améliorant la rentabilité de l'entreprise.
 - Il s'assure que son service atteigne les objectifs fixés par la direction des systèmes d'information.
 - Il planifie les activités, anime son équipe et met en place des projets d'évolution en fonction des besoins des utilisateurs.

Principales missions:

- Définir la stratégie du service informatique en accord avec le plan de développement de la structure.
- Mettre en place des projets d'évolution en fonction des besoins des utilisateurs.
- Gérer le budget du service informatique.
- S'occuper du management des équipes.
- Exercer une veille sur les évolutions technologiques.
- Rédiger les plans prévisionnels.

Compétences professionnelles:

- Excellente culture technologique
- Parfaite maîtrise du domaine informatique : systèmes d'exploitation (Unix/Linux...), programmation (langage C...), outils bureautiques...
- Capacités de management et de négociation
- Capacités d'adaptation aux innovations
- Bonne expression orale et écrite

Profil:

- Rigoureux
- Ouvert d'esprit
- Sociable
- Organisé
- Polyvalent
- Réactif
- Force de proposition

Section 2: Les opérations de l'importation**1. Etapes de l'opération:**

2. Dans la transaction commerciale entre le fournisseur et l'importateur, on trouve plusieurs étapes pour établir l'opération d'importation
 - a. Participation aux foires d'attraction internationales pour que l'importateur puisse trouver les fournisseurs des produits souhaités et vis-versa.
 - b. Après avoir échangé des e-mails entre les deux parties (fournisseur et importateur), et avoir envoyé la liste des produits souhaités par l'importateur, son fournisseur affirme la disponibilité de ces produits par une facture Proforma qui contient le nom du produit, le poids en kilogramme (kg), et nombre de palettes, le prix unitaire et le montant globale.
 - c. Après approbation du prix et du poids de la marchandise, l'importateur renvoi le Proforma cacheté et signé comme signification de la validation de la commande.
 - d. Le fournisseur lance la quantité de la commande à l'usine producteur de cette marchandise, ente outre son département de supply-chain prépare la documentation (l'étiquetage, la matière des sacs, certificat Phytosanitaire Certificat de conformité 01 certificat de non OGM liste de colisage et note de poids)

envoyé par la banque par DHL, et envoie une copie pour validation a l'importateur par e-mail.

2. Documents:

SARL AFRINE

Lot No 03 Route Nationale N 04 YELLEL

Wilaya de Relizane - 48000

Algérie

Facture Proforma Révisée (**Voir annexe N° 01**)

Pommes de terre de semence

Tableau no 01 : Facture Proforma Révisée

nombre	poids net	tonnes	variété	classe	calibre	origine	prix	Montant
d'emballage					mm	NL	de tonne	total
						NL	EUR	EUR
1.600 sacs	80.000 kgs	80,00	SPUNTA	E	30/55	NL	600,00	€ 48.000,00
100 sacs	5.000 kgs	5,00	KONDOR	E	30/55	NL	580,00	€ 2.900,00
300 sacs	15.000 kgs	15,00	KONDOR	A	30/55	NL	510,00	€ 7.650,00
2.300 sacs	115 000 kgs	115,00	KURODA	E	30/55	NL	580,00	€ 66.700,00
4.300 sacs	215.000 kgs	215,00	KURODA	A	30/55	NL	520,00	€ 111 800,00
3 200 sacs	180.000 kgs	160,00	ARIZONA	E	30/55	NL	600,00	€ 96.000,00

1 700 sacs	85.000 kgs	85,00	ARIZONA	A	30/55	NL	500 00	€ 42.500.00
800 sacs	40.000 kgs	40,00	ARIZONA	SE	30/55	NL	700,00	€ 28.000,00
200 sacs	10.000 kgs	10,00	MANITOU	E	30/55	NL	610.00	€ 6.100,00
2.000 sacs	100 000 kgs	100,00	MANITOU	A	30/55	NL	520,00	€ 52.000,00
200 sacs	10.000 kgs	10,00	MANITOU	SE	30/55	NL	710,00	€ 7 100,00
1.300 sacs	65.000 kgs	65,00	EVOLUTION	E	30/55	NL	570.00	€ 37 050.00
400 sacs	20.000 kgs	20,00	EVOLUTION	A	30/55	NL	500 00	€ 10.000,00
300 sacs	15.000 kgs	15,00	RUDOLPH	E	30/55	NL	690 00	€ 10 350,00
1.300 sacs	65.000 kgs	65,00	RUDOLPH	A	30/55	NL	640,00	€ 41.600.00
				Valeur FOB Harlingen, port hollandais				€ 567.750.00
				fret maritime € 100,00/tonne				€ 100.000,00
20.000 sacs	1.000.000 kgs	1.000,00						€ 667.750,00

Source: document interne de l'entreprise AFRINE

Livraison CFR Port algérien, bateau affrété (Incoterms 2010)

Poids brut: 1.006.800 kgs des sacs

No Palettes: 833 19 159 kgs poids total

Poids brut total: 1.025.959 kgs (poids brut des sacs et palettes)

Marques: AGRICO /var/classe/cal/poids net/origine

Emballage: en sacs jute neufs de 50 kgs net chacun

Embarquement: par navire mv... de port européen vers port algérien e. t.a janvier 2020

Paiement: LIC irrévocable et confirmé a vue.

ING Bank NV De Entrée 201, 1101 HG Amsterdam, The Netherlands Swift Code INGBNL2A

Marchandise d'origine: hollandais

Formulaire demande d'ouverture de crédit documentaire (Voir annexe N° 02)

DONNEUR D'ORDRE (nom, adresse complète, téléphone)

<i>BENEFICIAIRE</i>	AGRICO B.V., DUIT 15, 8305 BB EMMELOORD, the Netherlands
MONTANT ET DEVISE	EUR
FORME DU CREDIT	Irrévocable
INSTRUCTIONS DE CONFIRMATION	avec confirmation
DATE DE VALIDITE	
LIEU DE VALIDITE	
CRÉDIT REALISABLE AUPRÈS	par paiement à vue VOIR L'ANNEXE
EXPEDITIONS PARTIELLES	Autorisées
TRANSBORDEMENTS	Interdits
EMBARQUEMENT	Par bateau
CONDITIONS DE LIVRAISON	CFR Port Mostaganem
PORT DE DÉPART	Port Hollandais

DESCRIPTION DE MARCHANDISES/SERVICES POMMES DE TERRE DE SEMENCE

SUIVANT FACTURE PROFORMA NO.: 19/..... DU.././....

DOCUMENTS D'EXPEDITION REQUIS:

1. Pour la Banque:

- ◆ 02 factures commerciales (original) CONNAISSEMENT DE CHARTE PARTIE AUTORISE
- ◆ 2/3 connaissance (original)
- ◆ 01 certificat Phytosanitaire délivré par un organisme officiel (photocopie)
- ◆ 01 certificat d'Origine visé par la Chambre de Commerce (photocopie)
- ◆ 01 certificat de conformité par le fournisseur (copie)

2. Transmettre à l'ordonnateur à bord du navire:

- ◆ 02 Factures commerciales (original)
- ◆ 1/3 connaissance (original)

3. Transmettre à l'ordonnateur par courrier DHL :

- ◆ 01 certificat Phytosanitaire délivré par un organisme officiel (original)
- ◆ 01 certificat d'Origine visé par la chambre de commerce (original)
- ◆ 01 Certificat de conformité par le fournisseur (original)
- ◆ 01 certificat EX-A (photocopie)
- ◆ 01 certificat NAK (original)
- ◆ 01 certificat de non OGM (original)
- ◆ 01 liste de colisage + note de poids (original)

All documents must be presented in English or French except EX-A (if applicable) and clause on invoice

PERIODE DE PRESENTATION DES DOCUMENTS:

Dans 21 jours après la date du B/L ASSURANCE COUVERTE PAR: Ordonnateur

Credit realise AUPRÉS

Algeria Gulf bank

Banque de développement locale

BADR

BNP Parisbas el Djazair

Credit Populaire D'algerie

Housing Bank for Trade and Finance

Arab Bank PLC

REFERENCE BANCAIRES

ING Bank, Amsterdam, The Netherlands, Swift address INGBNL2AXXX

Deutsche Bank Nederland N.V. De Entree 99-197, 1101 HE Amsterdam,
The Netherlands, Swiftaddress DEUTNL2A

Deutsche Bank Nederland N.V. De Entree 99-197. 1101 HE Amsterdam,
The Netherlands, Swiftaddress: DEUTNL2A

ABN AMRO Bank Coolingsingel 93, 3000 DD Rotterdam, Netherlands
Swadaress. ABNANL2A

Deutsche Bank Nederland N.V., De Entree 99-197. 1101 HE Amsterdam,
The Netherlands Swiftaddress: DEUTNL2A

Deutsche Bank Nederland N.V., De Entree 99-197, 1101 HE Amsterdam,
The Netherlands, Swiftaddress: DEUTNL2A

ING Bank, Amsterdam, The Netherlands, Swift address INGBNL2AXXX

Deutsche Bank Nederland N.V., De Entree 99-197, 1101 HE Amsterdam,
The Netherlands, Swiftaddress: DEUTNL2A

Deutsche Bank Nederland N.V., De Entree 99-197, 1101 HE Amsterdam,
The Netherlands, Swiftaddress: DEUTNL2A

Deutsche Bank Nederland N.V., De Entree 99-197, 1101 HE Amsterdam,

Banque Exterieur d'Algerie

The Netherlands, Swiftaddress: DEUTNL2A

ABN AMRO Bank, Coolingsingel 93, 3000 DD Rotterdam, Netherlands
Swiftaddress ABNANL2A

Natixis Algérie

Deutsche Bank Nederland N.V., De Entree 99-197, 1101 HE Amsterdam,
The Netherlands, Swiftaddress: DEUTNL2A

Say potato,

say Agrico.

SARL AFRINE

Lot No 03 Route Nationale N 04 YELLEL

Wilaya de Relizane - 48000

Algerie

CONFIRMATION DE VENTE (Voir annexe N° 03)

Emmeloord, le 6 janvier 2020

Ref. : 19/230716-1

Madame, Monsieur

Nous soussignés Agrico B.V. Emmeloord, Hollande certifions avoir vendu à vous les pommes de terre de semence suivantes:

POMMES DE TERRE DE SEMENCE

Tableau no 02: CONFIRMATION DE VENTE

1.600 sacs	80.000 kgs	80,00	Var.	SPUNTA	E	30/55	NL
------------	------------	-------	------	--------	---	-------	----

100 sacs	5.000 kgs	5,00	Var.	KONDOR	E	30/55	NL
300 sacs	15.000 kgs	15,00	Var.	KONDOR	A	30/55	NL
2.300 sacs	115.000 kgs	115,00	Var.	KURODA	E	30/55	NL
4.300 sacs	215.000 kgs	215,00	Var.	KURODA	A	30/55	NL
3 200 sacs	180.000 kgs	160,00	Var.	ARIZONA	E	30/55	NL
1 700 sacs	85.000 kgs	85,00	Var.	ARIZONA	A	30/55	NL
800 sacs	40.000 kgs	40,00	Var.	ARIZONA	SE	30/55	NL
200 sacs	10.000 kgs	10,00	Var.	MANITOU	E	30/55	NL
2.000 sacs	100.000 kgs	100,00	Var.	MANITOU	A	30/55	NL
200 sacs	10.000 kgs	10,00	Var.	MANITOU	SE	30/55	NL
1.300 sacs	65.000 kgs	65,00	Var.	EVOLUTION	E	30/55	NL
400 sacs	20.000 kgs	20,00	Var.	EVOLUTION	A	30/55	NL
300 sacs	15.000 kgs	15,00	Var.	RUDOLPH	E	30/55	NL
1.300 sacs	65.000 kgs	65,00	Var.	RUDOLPH	A	30/55	NL
20.000 sacs	1.000.000 kgs	1.000,00 t	net				

Source: document interne de l'entreprise AFRINE

Say potato,

say Agrico.

SARL AFRINE

Lot No 03 Route Nationale N 04 YELLEL

Wilaya de Relizane - 48000

Algerie

CERTIFICAT DE CONFORMITE (Voir annexe N° 04)

Emmeloord, le 6 janvier 2020

réf.: 19/230716-1

Madame, Monsieur,

Nous, Agrico B.V consignateurs des marchandises spécifiées ci-dessous, certifions par le présent, des marchandises que nous avons chargé dans le navire" " ou substitué les marchandises suivantes, tout en conformité avec notre facture proforma no. 19/230716-1 du 06 janvier 2020

POMMES DE TERRE DE SEMENCE/ SEMENCES DE POMMES DE TERRE

Tableau no 03: Certificat De Conformité

1.600 sacs	80.000 kgs	80,00	t	Var.	SPUNTA	E	30/55	NL
100 sacs	5.000 kgs	5,00	t	Var.	KONDOR	E	30/55	NL

300 sacs	15.000 kgs	15,00	t	Var.	KONDOR	A	30/55	NL
2.300 sacs	115 000 kgs	115,00	t	Var.	KURODA	E	30/55	NL
4.300 sacs	215.000 kgs	215,00	t	Var.	KURODA	A	30/55	NL
3 200 sacs	180.000 kgs	160,00	t	Var.	ARIZONA	E	30/55	NL
1 700 sacs	85.000 kgs	85,00	t	Var.	ARIZONA	A	30/55	NL
800 sacs	40.000 kgs	40,00	t	Var.	ARIZONA	SE	30/55	NL
200 sacs	10.000 kgs	10,00	t	Var.	MANITOU	E	30/55	NL
2.000 sacs	100 000 kgs	100,00	t	Var.	MANITOU	A	30/55	NL
200 sacs	10.000 kgs	10,00	t	Var.	MANITOU	SE	30/55	NL
1.300 sacs	65.000 kgs	65,00	t	Var.	EVOLUTION	E	30/55	NL
400 sacs	20.000 kgs	20,00	t	Var.	EVOLUTION	A	30/55	NL
300 sacs	15.000 kgs	15,00	t	Var.	RUDOLPH	E	30/55	NL
1.300 sacs	65.000 kgs	65,00	t	Var.	RUDOLPH	A	30/55	NL
20.000 sacs	1.000.000 kgs	1.000,00	t	net				

Source: document interne de l'entreprise AFRINE

SARL AFRINE
Importateur Produits Agricoles
Lot n° 3 Route nationale n° 4 YELLEL
Wilaya de RELIZANE

NIF:000248019003647
AI : 48250001233
RC :00 B 0162308

Relizane le, 20/06/2016

A

Monsieur le Directeur de

HZP Holland BV

EDISON WEG 5,81501 XG Joure

PO BOX: 1 88,8500 AB Joure

PAYS BAS

Objet: Demande d'intégration De votre réseau de distribution. [\(Voir annexe N° 05\)](#)

Monsieur,

Nous venons par la présente vous demander de bien vouloir donner votre accord à notre demande d'intégration de votre réseau de distribution en Algérie.

Possédant une longue expérience et implanté depuis de nombreuses années dans le secteur de la distribution des intrants agricoles, nous avons les possibilités de rentabiliser un profit mutuel et de créer une valeur ajoutée.

Nous disposons des moyens matériels (matériel de transport et de manutention, aire de stockage...) et humains aptes à satisfaire nos activités, et aussi d'un important carnet de commande d'une clientèle fidèle et toujours actif.

Nous joignons à notre demande un dossier administratif.

Dans l'attente et restant à votre entière disposition pour de plus amples renseignements, nous vous prions d'agréer nos cordiales salutations.

LE GERANT

Conclusion:

A la fin de notre stage au sein de l'entreprise SARL AFRINE d'import-export ou, on a étudié le cas d'une opération d'importation du produit de pommes de terre de semence, notre étude était consacré a vérifier.

Les étapes suivies par l'entreprise SARL AFRINE dans les opérations d'importation et comme conclusion a notre étude ; on a bien remarqué que l'entreprise suit a la lettre le processus de d'importation, car ses opérations sont soutenus par les lois établit par l'état Algérien et le ministère du commerce donc, tout les opérations du commerce international doivent avoir un sens légale si non l'opération soit annuler.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le présent travail de recherche a pour objectif d'identifier les motivations et les obstacles de la mise en place d'une activité d'importation pour les PME. Pour ce faire, l'analyse de la littérature, à l'aide notamment des études liées à l'exportation, nous a permis d'identifier certaines motivations et certains obstacles relatifs à l'importation.

Le commerce extérieur est le reflet direct de la performance économique de tout pays, car il exprime des résultats concrets productivité tournée vers la consommation étrangère, dont la compétitivité doit être forte par rapport à la production des économies des autres pays

Ainsi, la qualité de la construction structurelle de l'économie et le développement et la diffusion de ses processus de production font du commerce extérieur un secteur avec des rendements optimaux et une grande efficacité pour atteindre l'équilibre macroéconomique. Elle impose la réalité économique moderne divers pays devraient prêter attention au secteur de leur commerce extérieur et le considérer comme un facteur influent dans le développement des secteurs à problèmes restants de l'économie, en en faisant le domaine principal de mise en œuvre des éléments de la politique économique adoptée.

D'autre part, la répartition asymétrique des ressources économiques entre les pays du monde rend difficile pour quiconque y compris l'isolement et l'absence de relations avec le monde extérieur, car les multiples besoins de la société et la rareté de certains les facteurs productifs à l'intérieur du pays nécessitent de s'efforcer d'établir des relations commerciales avec d'autres pays. Par conséquent, il est devenu plus important commerce extérieur pour diverses

économies à haut degré d'ouverture commerciale vers l'extérieur, où et avec le développement des moyens de transport et de communication entre les régions du monde, les économies des pays voisins et non contigus sont devenues entremêlées de relations commerciales et financières dont on ne peut se passer dans la construction des plans de développement économique local.

Les transactions économiques avec l'étranger se réfèrent à l'achat et à la vente internationaux, ou à l'exportation et à l'importation, dont l'objet est le transfert d'avantages de consommation pour des biens et services de résidents d'un pays économique donné à des résidents de un autre pays économique, et ceci pour une contrepartie financière ou en nature spécifique. Par conséquent, cette transition, qui se présente sous la forme d'importation ou à l'étranger sous forme d'exportation, emportant avec lui les biens et services objet du contrat pour des distances géographiques qui séparent les pays, qui introduit les procédures d'organisation des frontières douanières et la mise en œuvre des transferts internationaux comme éléments influents dans l'établissement et le succès du commerce extérieur pour n'importe quel pays. En plus de cela, traiter avec des résidents de pays étrangers avec suprématie économique, avec ses différents éléments, la négociation est nécessaire sur la manière de mener les opérations de paiement et d'arrestation entre les concessionnaires de

Outils à main, techniques et monnaies. En conséquence, nous constatons que les transactions commerciales internationales impliquent de nombreux facteurs économiques et non économiques, dont chacun joue un rôle important dans son succès, ce qui le rend plus complexe et multiple

Par rapport aux transactions économiques locales qui s'opèrent entre commerçants soumis à des frontières géographiques, économiques et juridiques similaires, cela nécessite son étude et une analyse approfondie de ses composantes afin de voir comment elle est mise en œuvre sur le terrain.

Bibliographies

Bibliographies:

1. Acharya, R. C., et Keller, W. (2009). Technology transfer through imports / Transfert de technologie à travers les importations. Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique, 42(4)
2. Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. Strategic management journal, 21(3)
3. Akyol, A, et Akehurst, G. (2003). An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. European Business Review, 15(1)
4. Albaum, G., Straskov, J., Duerr, E., et Dowd, L. (1998). International Marketing and Export Management: Addison-Wesley, Wokingham .
5. . Alguire, M., Frear, C., et Metcalf, L. (1994). An examination of the determinants of global sourcing strategy. The Journal of Business et Industrial Marketing, 9(2)
6. Altomonte, C., Barattieri, A , et Rungi, A (2008). Import penetration, intermediate inputs and productivity: evidence from Italian firms. WP DYNREG23, Economic and Social Research Institute (Dublin: ESRI).

7. Antonio Belso-Martinez, J. (2006). Do industrial districts influence export performance and export intensity? Evidence for Spanish SMEs' internationalization process. [Article]. *European Planning Studies*, 14(6)
8. Beaud, M., Dollfus, O., Grataloup, C., Hugon, P., Kébabdjian, G. , et Lévy, J. (1999). *Mondialisation: les mots et les choses*. Paris: Editions Karthala.
- Beckerman, W. (1956). Distance and the Pattern of Intra-European Trade. *The Review of Economics and Statistics*, 38(1)
9. Bell, M. (1987). *The Acquisition of imported technology for industrial development: problems of strategies and management in Arab Region*. ESCWA, United Nations University,
10. Bhagdad. Benito, G. R. G., et Welch, L. S. (1994). *Norwegian companies in Eastern Europe: Past involvement and reaction to recent changes'*. *The economics of change in East and Central Europe: Its impact on international business*, Academic Press, London
11. Bigler, J. M., et Nyffler, N. (2006). *Processus d'internationalisation de la PME: la nécessité d'une approche intégrative*. 8e Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME.
12. Birou, L. M., et Fawcett, S. E. (1993). *International purchasing: Benefits, requirements, and challenges*. *Journal of Supply Chain Management*, 29(2)
13. Blalock, G., et Veloso, F. M. (2007). *Imports, Productivity Growth, and Supply Chain Learning*. *World Development*, 35(7)
14. Boutary, M. (2009). *Les PME et l'international*. *Economie et Management*, n0131
15. Boutary, M., et St-Pierre, J. (2011). *Impact de l'importation d'équipements sur le processus d'internationalisation des PME*. Paper presented at the 1 ère conférence annuelle d'Atlas/AFMI (Association francophone de management international) à Paris en Mai 2011.

Document interne de l'entreprise AFRINE

Google Maps

<https://www.adresse-algerie.com>: Annuaire GRATUIT des entreprises

www.regionsjob.com

Annexes