



Commerce International

Cas Jacquet

# Sommaire

Sommaire

.....  
..... p- 2

Introduction.....  
..... p-3

I – étude et positionnement de l’entreprise Jacquet à l’international..... p- 3

1.1- Diagnostic interne de l’entreprise Jacquet..... p-3

1.2- analyse de l’environnement des deux pays..... p -5

1.3- matrice de pondération.....p-8

**II-** modalités stratégiques de pénétration du marché mexicain.....p-18

2.1 – Stratégie de pénétration du marché Mexicain.....p-18

2.2 – Modalités opérationnelles.....p-20

2.3 – Systèmes de protection contre les risques liés à ce projet.....p-23

Conclusion

.....  
.....p-26

Sources

.....  
.....p-27

### **Introduction :**

Depuis 1880 l'entreprise Jacquet confectionne et vend des produits de boulangerie. Au début des années 2000 l'entreprise réalisait un chiffre d'affaire de 100 millions d'euros. Elle a sûit se développer, et obtenir un avantage concurrentiel grâce à ces nombreuses innovations. Elle a par exemple inventée le pain grillé en 1885 et la 1ère biscotte ronde en 2000. Le succès de l'entreprise Jacquet au niveau national l'a incitée à entamer une démarche internationale. Elle a aujourd'hui le choix entre deux marché cible, Hong-Kong et le Mexique. Du Mexique ou de Hong-Kong, quel marché sera le plus pertinent et le plus profitable pour l'implantation de l'entreprise Jacquet?

Dans une première partie nous verrons l'étude et le positionnement de l'entreprise Jacquet à l'international. Puis dans une deuxième partie nous analyserons les modalités stratégiques de pénétration du matché Mexicain.

### **I - étude et positionnement de l'entreprise Jacquet à l'international**

## 1.1- Diagnostic interne de l'entreprise Jacquet

On peut remarquer que l'entreprise Jacquet possède de nombreuses caractéristiques qui peuvent faciliter l'accès au marché du pain à l'international. On peut donc voir que l'entreprise possède une histoire relativement forte comparée à ses autres concurrents. En effet, l'entreprise a été créée en 1880 et constitue de ce fait le prémisses de la firme que l'on connaît aujourd'hui. L'entreprise est relativement bien implantée sur le marché du pain et réalise des résultats satisfaisants comparés aux autres firmes concurrentes. En effet, l'entreprise a réalisé une marge brute importante, un Chiffre d'Affaire net de 193.8 millions d'euros ainsi qu'un tonnage en hausse (sur l'année précédente) de +9.1%.

Une autre force de l'entreprise est sa capacité de recrutement. En effet, les recrutements qu'elle effectue sont toujours en adéquation avec la politique stratégique qu'elle mène. Ainsi, l'entreprise a recruté des spécialistes de l'export qui ont des expériences importantes dans le commerce international tant au Mexique qu'à Hong Kong ; en plus des nombreux collaborateurs au nombre de 978 qui constitue le groupe Jacquet. Enfin, on peut voir que Jacquet possède un avantage important s'il décide de s'internaliser. En effet, le système de production est assez flexible ce qui va permettre à l'entreprise de pouvoir répondre à la demande sur d'autres marchés.

A contrario, on peut voir que certaines caractéristiques propres à l'entreprise Jacquet ne favorisent pas sa démarche d'externalisation. Tout d'abord, le fait d'exporter nécessite de faire des investissements coûteux, or l'entreprise n'est pas en capacité d'auto-financement ; d'où la nécessité de faire soit un emprunt auprès d'un établissement bancaire, ou alors de trouver une source de financement externe. Par ailleurs, on peut voir que la démarche d'exportation sur de nouveaux marchés est nouvelle. Ainsi, malgré le fait qu'elle ait recruté des spécialistes du Commerce International, il n'en reste pas moins qu'elle ne possède aucune expérience sur l'exportation, et elle ne connaît donc pas les contraintes inhérentes à l'internationalisation qui doivent être prises en compte. Son système de production reste tout de même limité car il ne peut pas répondre à une hausse significative de la demande. Par ailleurs, le fait de travailler sur des

produits alimentaires implique de les commercialiser le plus rapidement possible, la fraîcheur de ces derniers étant l'objectif prioritaire, d'où la difficulté d'exporter (temps d'attente, douane,...)

L'entreprise est endettée, cela peut aussi être dû à de mauvais choix stratégiques qu'elle a fait dans le passé. Cette situation peut donc compliquer la situation pour un éventuel emprunt bancaire. Enfin, le fait de travailler sur des produits à faible valeur ajoute le risque de faire que l'exportation ne soit pas assez rentable, dû à des coûts logistiques, des frais à la douane...

On peut donc voir que le Groupe Jacquet possède de nombreux avantages qui pourront faciliter l'exportation dans un autre pays. Cependant, on peut voir qu'il existe par ailleurs différentes limites, qui elles, pourront pénaliser la démarche d'exportation. Il paraît donc nécessaire de déterminer quelles sont les opportunités et quelles sont les menaces que l'on pourra rencontrer dans chacun des pays, en l'occurrence ici, le Mexique et Hong Kong.

## **1.2- analyse de l'environnement des deux pays**

A - Diagnostic externe de l'entreprise pour le Mexique :

Le but ici est d'analyser les pays sur lesquels on souhaite s'implanter. Il s'agit donc ici de déterminer quelles sont les opportunités et les menaces qu'offre le pays.

Le Mexique est un marché relativement vaste car ce pays a une population très nombreuse ; ainsi Mexico est considérée comme la seconde plus

grande conurbation mondiale. Une caractéristique qui c'est largement vérifiée ces dernière années avec une urbanisation de plus en plus importante de la population. Le pays possède un littoral important ce qui est un élément favorable au développement des échanges internationaux. Il existe une demande potentielle importante qui est de l'ordre de 21.7 millions de consommateurs qui seraient susceptible d'acheter notre produit. Une autre caractéristique qui semble être un avantage dans l'exportation du produit vers ce pays est le fait qu'il y ait beaucoup de jeunes. Environ 63% de la population a moins de 30 ans ce qui laisse supposer que cette partie de la population soit une cible privilégiée. Par ailleurs, on peut voir que la croissance économique du Mexique qui est de 4% est assez forte comparé à la croissance que l'on connaît en France. De même on peut voir que le taux de chômage de 5% reste tout de même contenu comparer à celui de la France 9%.

Les échanges entre la France et le Mexique ont aussi progresser tant au niveau des importation que des exportation. Ce développement des échanges peut être attribué au fait qu'il y a eu des signature de traité bilatéraux destinées à développer la coopération et les échanges commerciaux ; on peut donc affirmer que ce marché est porteur et en pleine croissance. On peut aussi voir que le Mexique est bien équipé au niveau des infrastructures de transport ce qui est un point important dans les relations commerciales internationales. Le Mexique possède plusieurs aéroports internationaux avec des vols directs vers l'Europe et donc vers la France mais aussi une grande flotte maritime qui permet de développer leur relations commerciales. Le réseau autoroutier est lui aussi bon, avec 6300km d'autoroute contre 9900km pour la France. Cependant on peut voir qu'il existe de nombreuses limites vis-à-vis de ce pays comme les attentes douanières qui sont relativement importantes et qui déterminent grandement l'export des alimentaires, la fraîcheur de ces derniers étant l'élément principal, mais aussi le montant des droits de douane qui est de l'ordre de 20%.

Le fait que se soit des produits Français est aussi important dans cette démarche d'exportation au Mexique. La très forte présence des produits Américains sur le marché Mexicain nécessite pour les produits Français une politique adapté. Ils sont assimilés à des produits de qualités ce qui est un avantage quand on arrive sur un nouveau marché notamment pour se différencier des concurrents qui sont déjà implanter sur le marché. Cette différenciation peut aussi passer par le choix du secteur de distribution, ces

derniers étant moderne et variés, cela pourra contribuer à faire connaître la marque auprès de consommateurs du pays. Enfin, les normes sanitaires qu'exigent les autorités Mexicaines sont moins contraignantes que celle que demandent les autorités Française ; il ne sera donc pas nécessaire d'investir pour mettre aux normes les produits de la marque. On peut aussi voir que les réformes gouvernementales qui ont été mise en œuvre ces dernières années ont permise d'assurer une certaine sécurité dans les transactions, cela permettant d'attirer les investisseurs étrangers.

#### B- Diagnostic externe pour l'entreprise de Hong Kong :

L'autre pays vers lequel il est possible d'exporter est Hong Kong. On va pouvoir observer que, comme c'était le cas pour le Mexique, Hong Kong possède de nombreux avantages mais aussi de nombreux inconvénients que l'on peut rencontrer dans une démarche d'exportation.

Tout d'abord Hong Kong fait partis des « trois dragons » asiatiques, cela démontre bien la puissance financière et économique qu'Hong Kong possède comparé aux autres pays émergents. Cela peut être accordé au fait qu'il s'agit d'une des zones les plus ouvertes du monde mais aussi parce qu'il fait partie des premières places financières mondiales car de nombreux échanges se font aujourd'hui avec ce pays ; les marchés financiers étant devenu aujourd'hui un élément indispensable dans le développement financier du pays. Le pays est bordée par l'Océan Pacifique qui permet de facilité les échanges entre les pays (conteneurs). Cette présence sur les marchés financiers, et le fait qu'il soit considéré comme un des trois dragons asiatique a contribué à ce que son PIB dépasse celui d'autre pays émergents et notamment le PIB Mexicain. La bonne gestion économique du pays a permise que l'inflation soit nulle ce qui est un élément important dans les relations commerciales à l'international. Ce pays malgré le fait qu'il ai été traversé par la crise asiatique, il a réussi à se relever et il n'est donc plus considéré comme un pays à risque, les paiements et les remboursements de ce pays n'étant plus risqués. Hong Kong possède des infrastructure de très bonne qualité, tant le réseau autoroutier, que l'aéroport, ce qui permet de faire circuler la marchandise assez rapidement, élément important quand on travail sur un produit alimentaire.

Hong Kong est aujourd'hui considéré comme un pays émergent, mais qui cherche à s'adapter de plus en plus aux standards occidentaux, cela se voit par la préférence qu'ont les habitants pour le pain de mie, les jeunes étant la catégorie de population qui consomme le plus de pain de mie, les femmes quand à elles préfèrent les sandwiches. Cela permet donc d'avoir facilement une bonne vision de la population et donc des caractéristiques de la demande qui en résultent. Le leader sur le marché à Hong Kong est trop diversifié, il est donc important d'utiliser cette faiblesse à notre avantage et donc en tirer profit. Enfin, les contraintes administratives sont moins importantes que celles que l'on peut rencontrer dans d'autres pays tels que le Mexique dû notamment à l'absence de tarifs douaniers. Le fait de réussir à Hong Kong est donc important car il pourrait s'agir d'une porte d'entrée sur le marché Chinois, marché extrêmement attractif de par sa croissance économique et du nombre de consommateurs potentiels.

Cependant, on peut aussi remarquer que ce pays n'est pas exempt de tout reproche. Tout d'abord les différences culturelles qu'il y a entre la France et Hong Kong sont importantes tant par la vision du produit Français qui est pour eux de bonne qualité mais surtout très cher donc inaccessible ; ainsi que par la différence de langue, le Cantonnais étant la langue officielle. Au niveau socio-économique, on peut aussi remarquer qu'il y a une tendance au ralentissement de la population avec un taux de natalité qui ne cesse de diminuer. Parallèlement, le taux de chômage reste relativement fort (5.5%) notamment si on le compare à celui du Mexique. Hong Kong est aussi un pays qui est facilement touché par la crise économique. Cela est dû au développement des marchés financiers et à leur internationalisation.

Malgré la qualité du réseau autoroutier, ce dernier est constamment encombré et provoque des embouteillages ce qui n'est pas adapté quand on travaille sur un produit alimentaire qui doit arriver le plus rapidement possible à destination. La taille du marché si on le compare au marché Mexicain est lui aussi plus restreint ce qui peut être un inconvénient quand on cherche à exporter et à développer ses ventes à l'international. La concurrence sur ce marché est elle aussi très rude, avec la présence de grands groupes nationaux qui connaissent bien le pays et savent donc s'adapter à la complexité des réseaux de distributions du pays ; mais il y a aussi la présence de concurrents de nationalités différentes avec notamment des concurrents Français ce qui tend à rendre encore plus difficile l'implantation sur le pays en utilisant l'image du produit Français.

### **1.3 - matrice de pondération**

Proximité géographique 5/5: Les pains Jacquets sont des produits alimentaire est donc périssable. Le temps entre la production et la mise en rayon doit par conséquent être relativement court ( le sujet met en évidence que le laps de temps idéal est de 24 heures ) . De plus, le produit commercialisé est relativement volumineux, ce qui ajoute une contrainte logistique.

Mexique 2/5: Le Mexique est situé à 13 766 kilomètres de la France. Ce pays se situe donc dans une zone géographique relativement éloigné. L'exportation de produit périssable et volumineux est par conséquent difficile.

Hong Kong 2/5: Hong Kong est très éloigné de la France métropolitaine. L'exportation d'un produit périssable et volumineux semble donc compliqué.

Infrastructures de transport 3 /5: Les infrastructures de transport sont importante en ce qui concerne le transport de notre produit. Il faut qu'elles soient sur et rapide ( le produit étant périssable ). Les infrastructures doivent permettre au produit de garder sa qualité et d'être transporté dans des délais courts.

Mexique 2/5: Il y a plus de 3000 km d'autoroutes de bonne qualité ce qui peut paraître faible proportionnellement à la taille du pays; cependant, sachant que 68% des Mexicains habitent dans des villes de plus de 50000 habitants, celles-ci doivent être assez bien desservies. Nous pouvons donc penser que ce réseau routier est un atout. Cependant, Le Mexique dispose d'un aéroport international à Mexico mais il accueille seulement 3,6 millions de passagers par an ce qui est relativement faible à comparer des autres aéroports internationaux. Nous pouvons donc penser que les vols entre Paris et Mexico doivent être peu fréquents. La flotte maritime du Mexique est également relativement faible puisqu'elle ne compte que 79 navires.

Hong Kong 4/5: Les infrastructures de transport sont excellentes : il y a deux aéroports de grande envergure (plus de 20 millions de passagers par an). La

flotte commerciale est assez importante (269 navires). En revanche, Le réseau routier est un encombré, il faut donc privilégier au maximum d'autres transports.

Facteurs socioculturels 3/5 : Le facteur socioculturel est important, il est déterminant de la demande. Dans notre cas, il est utile de connaître les habitudes alimentaires des Mexicains et des Hongkongais, notamment leurs habitudes vis-à-vis des produits de boulangerie. Si sur le marché français les produits de boulangerie sont des produits de consommation de masse, il en est tout autrement à l'étranger. En revanche ce critère reste toutefois à relativiser, en effet, on constate une occidentalisation dans le monde en ce qui concerne les consommations.. Notre produit étant issu de la culture occidentale ils devrait être plus facile qu'il rentre dans les habitudes de consommation dans le monde.

Mexique 3/5 : Les mexicains connaissent une augmentation de leur niveau de vie, on voit même apparaître une classe moyenne dans la société mexicaine. Cette hausse du niveau de vie est traduite par une augmentation du pouvoir d'achat qui les pousse à la consommation, et notamment à la consommation de produits occidentaux tel le pain.

Hong Kong 3/5 : Même si le riz reste l'aliment de base, les habitudes de consommation sont en train de changer en s'occidentalisant. La population de Hong Kong préfère consommer des produits tel le pain de mie. Les produits de boulangerie sont surtout populaires chez les jeunes. Cette population va vieillir et cela pourrait représenter une opportunité pour l'avenir. Ils sont de plus prêts à payer le prix pour des produits qui ne contiennent pas de sucre ni de gras. Les femmes apprécient beaucoup ce type de produit. De plus, ce sont souvent elles qui achètent les produits destinés à la consommation du foyer. Cela peut nous laisser penser que les perspectives d'évolution du marché sont intéressantes.

Facteurs juridiques / administratifs 2/5:

nous ne serons pas complètement exemptés de relations avec les différents services administratifs locaux, notamment pour nous implanter. Nous devons donc accorder à ces facteurs un minimum d'importance. Nous avons donc choisi

d'appliquer au critère «Facteurs juridiques et administratifs» un coefficient de pondération de 2.

Mexique 2/5: Les droits de douane sont importants (20%), ce qui constitue une barrière tarifaire non négligeable qui pourrait nuire à la compétitivité prix de l'entreprise Jacquet par rapport à la concurrence mexicaine si celle-ci ne s'implante pas sur place. De plus, les barrières non tarifaires sont pesantes. Les produits Jacquet qui sont des produits frais ne pourraient pas supporter la lenteur des procédures administratives mexicaines.

Hong Kong 4/5: est une des zones les plus ouvertes du monde ; il n'y a pas de tarif douanier à Hong Kong et les formalités douanières concernant les produits sont peu nombreuses. Aucun droit d'accises ne sera perçu sur les produits de la société Jacquet. La déclaration d'importation n'est exigée que dans les 14 jours suivant l'importation des articles. Les licences d'importation ne seront qu'une formalité pour l'entreprise Jacquet. Il n'y a pas de quotas sur le type de produits que l'entreprise fabrique

Sécurité des investissements 5/5: En ce qui concerne le critère «sécurité des investissements », la société Jacquet étant déjà dans une situation financière délicate, ce critère nous est apparu comme relativement important. De plus, les investissements, pour conquérir des marchés lointains seront forcément conséquents, que ce soient en terme d'exportation ou d'implantation sur les marchés. Des investissements aussi conséquent pourrait, dans le cas d'une non fructification être catastrophique pour un grand nombre d'entreprises.

Hong Kong 2/5: Il y a certes très peu de risques de déstabilisation du pays sur le plan politique et économique; mais les investissements à Hong Kong seront très lourd, du fait des prix exorbitant du m<sup>2</sup>. Il sera donc difficile que nos investissements soient rentables.

Mexique 4/5: Les investissements sur le sol mexicains ont de grandes chance de fructifier. En effet, dans le cas d'une implantation au Mexique, les coûts fixes et la main d'œuvre seront relativement bas pour une entreprise occidentale; ce qui permettrait de proposer des prix abordables aux consommateurs mexicains.

### Importance de la demande :

pondération de 5 :

Nous avons choisis de mettre cette note élevée pour l'importance de la demande, car elle est une variable déterminante concernant la rentabilité de l'entreprise, sans demandes des consommateurs, la création de l'offre n'est pas justifiée. Il est important que le produit réponde à un besoin du consommateur. Il serait illogique pour une entreprise d'exporter ses produits et d'entamer des démarches commerciales sans s'intéresser à la demande présente dans le pays.

Nous avons placé le Mexique en 1<sup>ère</sup> position avec une note de 4/5 car la demande potentielle concernant les produits de boulangerie y est très importante, en effet 21,7 millions d'individus possèdent les moyens d'acheter des produits importés.

Les femmes de catégories socio-professionnelles supérieures sont de grandes consommatrices de ces produits de boulangeries, on obtient donc avec cet élément une demande globale de 5 millions de consommateurs potentiels. Au Mexique une classe moyenne est en train d'émerger, la demande risque donc dans un futur proche de se voir multipliée, ce qui serait bénéfique pour l'entreprise Jacquet.

On a attribué la note de 2/5 à Hong-Kong, car sa population totale est de 7 millions d'habitants et la part des personnes qui pourrait être des consommateurs potentiels, c'est à dire qui auraient les moyens de s'acheter des produits importés de France serait nettement inférieur à celle du Mexique. Cependant de plus en plus d'individus sont attirés vers les produits de boulangeries, surtout les femmes et les jeunes qui consomment des sandwiches et du pain de mie conformément au modèle occidentale.

### Environnement socio-économique :

pondération de 4 : L'environnement socio-économique d'un pays est un facteur à ne pas manquer, car il est souvent représentatif du niveau de consommation de la population.

En 2011 la croissance économique de Hong-Kong est de 5%, le PIB par habitant est de 38 127 USD, ce qui est très élevé la population possède donc des moyens financiers et ils pourront certainement acheter des produits importés. Nous avons donc accordé la note de 4 sur 5 à Hong-Kong.

De très forte inégalités régionales sont présente sur le territoire du Mexique, le nord du pays réalise 30% du PIB, le centre participe à lui seul à 60% et le Sud-Est seulement 10%. Des inégalités de revenus en grande partie, en effet les 20% les plus pauvres perçoivent 4% des revenus globaux et les 20% les plus riches en obtiennent 56%. Le taux de chômage officiel du pays est de 4% .le Mexique est la 13 ème puissance économique mondiale et le PIB par habitant est approximativement de 10350 USD, ce qui traduit un faible pouvoir d'achat. Nous attribuons un 3 au Mexique, malgré ces chiffres assez défavorable par rapport à ceux de Hong-Kong, car ce pays présente de très belles perspectives d'avenir.

#### Ouverture internationale du marché :

pondération de 2 :

En ce qui concerne l'ouverture internationale du marché, il paraît important de connaître les échanges internationaux du pays étudié, c'est à dire les importations et aussi les exportations du pays. Concernant les produits alimentaires mieux vaut savoir si la part d'importation est conséquente car quelques pays sont réticents à importer des produits alimentaires étrangers.

Nous avons donc décidé d'appliquer un coefficient de pondération de 2 au critère « ouverture internationale du marché ».

Hong-Kong est l'un des territoires les plus ouverts au monde, il laisse place a de nombreux IDE. Approximativement 1/3 du marché des produits de boulangerie provient des importations. De plus les contraintes administratives sont très réduites en effet il n'y a aucun tarif douanier à Hong-Kong. C'est donc un territoire ouvert à l'international.

Nous avons accordé une note de 3 pour le Mexique car les échanges extérieurs sont favorisés grâce à la forte croissance des investissements direct à l'étranger. Un accord de libre échange entre le Mexique et l'Union européenne mis en place depuis 2000 à lui aussi contribué à l'ouverture international du marché. Et nous

pouvons remarquer également que la part en millions de dollars des importations des produits de boulangeries n'ont cessés d'augmenter de 1997 à 2000. Nous avons préféré placer le Mexique en première position car il laisse encore de nombreuses opportunités quand à l'avenir pour l'ouverture international du marché par rapport à Hong-Kong qui sera certainement plus limité, c'est pourquoi nous lui avons accordé une note de 2/5

#### Concurrence locale et internationale :

pondération de 4 :

La concurrence correspond à l'ensemble des acteurs qui propose des biens ou services répondant à un même besoin. Il est important pour une entreprise de bien connaître son environnement concurrentiel pour adapter sa stratégie commerciale. Cette notion de concurrence est d'autant plus importante quand l'entreprise souhaite entrer dans un marché international.

Nous avons attribué une note de 1 pour Hong-Kong, car sur le marché des produits de boulangeries la concurrence est très dense, en effet de nombreux fournisseurs sont présents sur le territoire. La Garden Company limited est l'une des entreprises les plus importantes, elle détient 50 % du marché des produits de boulangeries vendus aux restaurateurs. Délifrance limited est un autre grands fournisseurs présent sur place, et propose de nombreux pains et une multitude de pâtisseries Française. Lam soon limited ou encore la rose noire serait des concurrents pour l'entreprise Jacquet

Nous avons accorder la note de 3 pour le Mexique, car peu d'entreprise concurrente sont présente sur le territoire. Grupo Industrias Bimbo est le leader qui réalise le plus de vente grâce notamment à son circuit de distribution bien rodé. Le reste des produits de boulangeries est importé, et c'est les États-Unis qui détiennent la plus grande part de marché.

#### Image des produits Français :

pondération de 4 : L'image correspond ici aux jugements de valeurs porté par tous les consommateurs potentiel concernant les produits Français. Elle est

importante pour nous car seule une bonne image permettrait de vendre ces produits.

Nous avons accordé la même note de 5 aux deux pays, car tous deux possède un jugement important sur les produits Français, ils représentent pour eux une grande qualité, voir même un luxe proposer à un prix qui n'est pas toujours accessible. La gastronomie françaises est connue et reconnue dans le monde entier surtout pour les produits de boulangeries où l'on reste les spécialistes.

### Sécurité des transactions :

Pondération de 3 :

L'entreprise Jacquet est fortement endettée et pourrait rencontrer des problèmes financiers suite à ses investissements. Il paraît donc important d'analyser la sécurité des transactions et le risque potentiel que celles-ci représentent dans chaque pays .

Nous avons accordé la note de 2 au Mexique concernant la sécurité des transactions, car nous ne pouvons lui attribuer, notre totale confiance au vues des chiffres matérialisant ses incidents de paiements de ces dix dernières années. Il faudra donc sélectionner avec soin les agents sur place et veiller à toujours obtenir des garanties. Pour cela, l'assistante qui connaît parfaitement les procédures d'exportations vers l'Amérique Latine et les commerciaux qui parlent espagnol seront d'une grande utilité. A l'inverse Hong-Kong obtient une note de 5, car la moyenne de Hong-Kong concernant les incidents de paiements est en dessous de la moyenne mondiale.

Critères	Pondération (coefficient de 1 à 5)	Notes Mexique sans pondération	Notes Mexique pondérées	Notes Hongkong sans pondération	Notes Hongkong pondérées
<b>Accessibilité du marché</b>					
Proximité géographique	5	2	10	2	10
Infrastructures de transport	3	2	6	4	12
Facteurs socioculturels	3	3	9	3	9
Facteurs juridiques/administratifs	2	2	4	4	8
<b>Potentialité du marché29/39</b>					
Importance de la demande	5	4	20	2	10
Environnement socio-économique	4	3	12	4	16
Ouverture internationale du marché	2	3	6	2	4
Concurrence locale et internationale	4	3	12	1	4
Image des produits français	4	5	20	5	20
<b>Risques pays70/54</b>					
Sécurité des transactions	3	2	6	5	15
Sécurités des investissements	5	4	20	2	10
<b>Total</b>			<b>125</b>		<b>118</b>

## Élaboration d'une matrice de Mac Kinsey:

Nous devons tout d'abord repérer les facteurs clés de succès sur chaque zone:

### En terme de ressources humaines

L'entreprise a récemment créé un service export et a recruté des «spécialistes en la matière».

#### **·Au Mexique :**

Les ressources humaines du service export comportent trois commerciaux spécialistes du commerce international. Tous parlent couramment l'anglais et deux l'espagnol. L'une de ces deux personnes a vécu 5 ans en Espagne et connaît bien l'Amérique Latine. Ceci permet donc à l'entreprise d'avoir des personnes compétentes l'anglais et l'espagnol étant couramment parlés, la frontière des langues est quasi inexistante. De plus, le commercial connaissant l'Amérique Latine peut fournir de multiples informations concernant le Mexique et éventuellement avoir un réseau relationnel sur place.

Enfin, une assistante connaît parfaitement les procédures d'exportation vers l'Amérique Centrale et Latine et était anciennement titulaire d'un emploi dans l'administration des ventes d'une société exportant beaucoup vers ces zones.

#### **·A Hong Kong :**

Un directeur qui travaillait antérieurement pour le poste d'expansion économique français de Hong Kong a été recruté par la société Jacquet.

Une des langues officielles de Hong Kong est l'anglais : les trois commerciaux spécialistes du commerce international parlent couramment cette langue.

En terme de ressources techniques:

**Au Mexique et à Hong Kong:**

Les ressources techniques ont une valeur sensiblement identiques dans les deux pays. En effet, les infrastructures d'implantations sont bonnes pour le Mexique et Hong Kong, malgré qu'elles soient de meilleures qualité en Asie. Mais selon nous, les réseaux Hongkongais manque de fluidité (surtout le réseau routiers), ce qui rééquilibre la balance en faveur du Mexique.

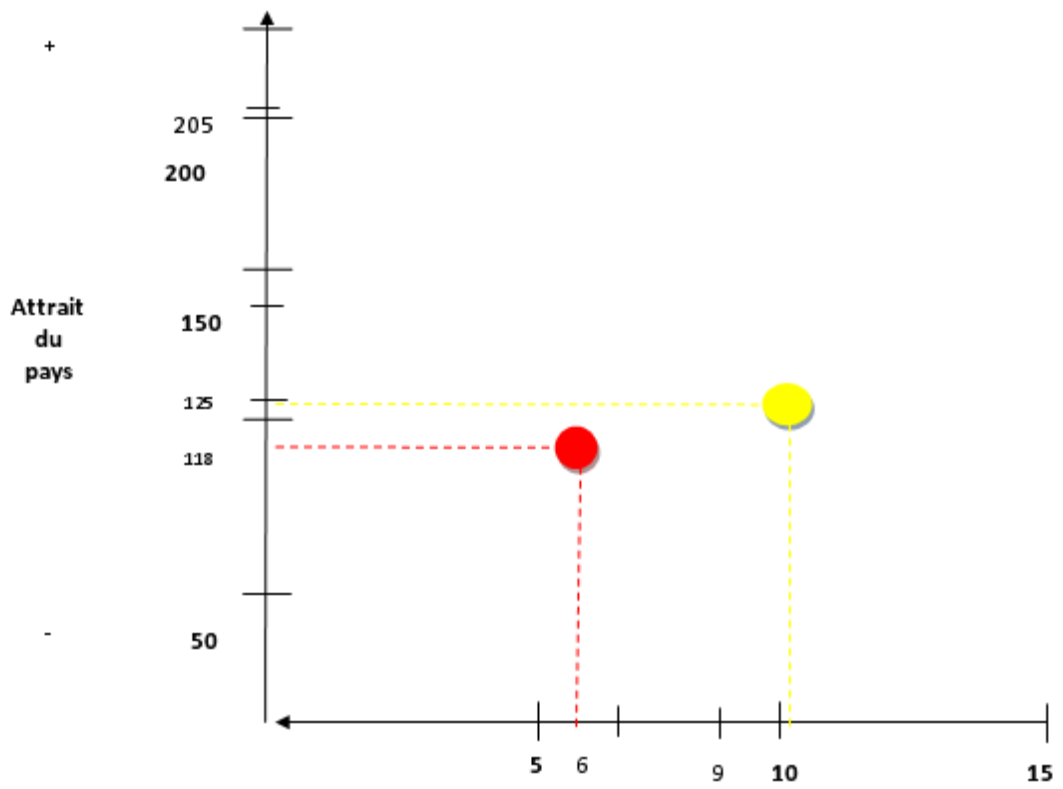
En terme de ressources financières

**· Au Mexique et à Hong-Kong:**

L'entreprise Jacquet est assez endettée, de ce fait une source de financement externe sera envisagée quelque soit le pays choisi et la solution de pénétration du marché envisagée. Une implantation à Hong Kong semble donc compromise, du fait du coût élevé du m<sup>2</sup>. Au contraire, le vaste territoire mexicain est plus propice à l'implantation d'une usine de production.

Nous effectuons maintenant **la matrice de Mac Kinsey**. La position de chaque pays définie sur cette dernière est fonction de l'équilibre entre l'attrait du pays et du nombre de facteurs clés de succès de Jacquet sur la zone.

(note sur 5)	<b>Hong Kong</b>	<b>Mexique</b>
Ressources humaines	2	4
Ressources financières	1	3
Ressources techniques	3	3
<b>Total</b>	6	9



+ Facteurs clefs de succès de l'entreprise sur la zone -

- Mexique
- Hong-Kong

### **III- modalités stratégiques de pénétration du marché mexicain**

#### **2.1- Stratégie de pénétration du marché Mexicain**

Comme nous l'avons dit dans la première partie, nous préconisons une implantation sur le site mexicain, au plus près de notre future clientèle.

Nous devons maintenant élaborer une stratégie de pénétration du marché mexicain et définir les modalités opérationnelles.

- En terme de ressources techniques, bien que notre appareil de production soit très flexible et que notre produit soit adaptable sur le marché mexicain, notre capacité de production reste limitée. Nous pourrions certes, dans un premier

temps, satisfaire la demande mexicaine naissante mais le développement de celle-ci deviendrait très rapidement une source de problèmes. En effet, il serait risqué, d'un côté, de sacrifier une partie de la production destinée au marché français pour combler la demande mexicaine et ainsi créer d'éventuelles ruptures de stock qui nuiraient à l'image de notre société sur le marché national. D'un autre côté, il ne serait pas judicieux de laisser une demande hypothétique mexicaine insatisfaite, sachant que cette demande sera nouvelle et instable.

- En terme de contraintes logistiques, le Mexique se situe à plusieurs milliers de kilomètres de notre appareil de production ; sachant que nos produits sont des produits frais, ne pouvant être stockés ; un long voyage nuirait à leur qualité du fait que ces derniers seraient soumis à d'éventuels changements de température durant le transport.

De plus, le rapport poids/volume étant très faible, le volume occupé par nos produits est très important, et ceci engendrera des coûts de transport très élevés.

- Des contraintes administratives propres au Mexique nous amènent à préférer une implantation sur place. Tout d'abord, pour les produits du secteur de la boulangerie, il existe des barrières tarifaires : les droits de douane sont de l'ordre de 20%. Or il est possible de diminuer ces droits si la production est entièrement ou partiellement faite dans le pays d'exportation. De plus, les services administratifs mexicains sont lents du fait qu'il y a beaucoup de papiers à fournir, ce qui augmente fortement la durée de transport pour nos produits frais.

Rappelons que l'entreprise Jacquet se trouve dans une situation financière délicate : elle réalise certes un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros et a une marge brute qui la place dans une situation confortable ; cependant sa capacité d'autofinancement reste faible. De plus, la société est assez fortement endettée et peut avoir des problèmes à financer seule de nouveaux projets.

**L'investissement en joint-venture** apparaît donc comme la solution la plus adaptée. En effet, la création d'une société en commun avec une entreprise locale, où chaque partenaire détient le capital dans des proportions variables

permettrait à l'entreprise Jacquet de mettre en valeur son savoir-faire technique et commercial en s'associant avec un partenaire local disposant d'infrastructures également industrielles et commerciales que vous vous engagerez à valoriser.

D'un point de vue commercial, la production sur place vous assurerait une meilleure maîtrise de la politique commerciale qu'en passant par un distributeur.

Au niveau économique et compte tenu de l'éloignement géographique et culturel, l'investissement dans une unité de production entraîne des coûts importants qu'il vaille mieux partager avec une entreprise locale qui connaît bien son marché.

Par ailleurs, le partenaire local doit être d'un niveau technique suffisant pour que les savoir-faire soient relativement faciles à transmettre et que le niveau de qualité puisse être garanti.

En l'espèce, nous avons établi que le nombre de concurrents mexicains était faible mais parallèlement, un grand nombre de pays, notamment les Etats-Unis, sont fortement implantés dans ce secteur.

En appliquant cette stratégie, Jacquet aura l'opportunité de s'intégrer rapidement dans un marché local en concurrençant directement la concurrence externe et interne, et à terme viser une expansion à l'échelle internationale plus certaine.

Le caractère associatif permet une mise en commun tant des moyens que des risques. En contrepartie la gestion est conjointe : c'est une joint venture à management partagé, dans lequel les deux maisons mères gèrent la filiale commune.

Dans ce processus, les difficultés rencontrées quant à la maîtrise des opérations devront être impérativement définies par des accords qui encadreront la constitution de la société commune, le savoir-faire transmis et le domaine commercial.

## **2.2- Modalités opérationnelles**

Afin de comprendre la stratégie mise en avant lors d'une joint venture, il est essentiel d'établir l'ensemble des modalités opérationnelles. En termes de planification, nous pouvons estimer que la phase de négociation entre les 2 sociétés nécessite entre 6 mois et un an.

### **1<sup>ère</sup> Etape : Recherche d'un partenariat**

La mission de prospection sur le territoire mexicain pourra être exécutée par un cabinet extérieur à Jacquet. Ce dernier aura à charge de démarcher une entreprise déjà fortement implantée sur le territoire. Les études préalables et les premiers contacts requièrent l'instauration de relations de confiance entre les parties.

Un conseiller juridique local devra être recruté afin d'établir les démarches administratives et conseillées sur la marche à suivre.

Après avoir établi une mission commune mettant à profit les intérêts recherchés par l'internationalisation de Jacquet, le processus pourra alors s'enclencher.

En optant pour le choix d'une entreprise fortement implantée sur le territoire mexicain, Jacquet aura le bénéfice d'une intégration rapide sur le territoire et bénéficiera d'une certaine « légitimité nationale » à l'implantation. Jacquet ne fabriquera pas l'ensemble de ses produits, mais par le transfert de son savoir-faire elle marquera de son empreinte le processus décisionnel.

De nombreux critères vont intervenir dans le choix du partenaire :

- La taille. Le partenaire doit être d'une envergure suffisante pour mener à bien le projet établi.
- Le style de management et la culture d'entreprise
- La rentabilité

Dans la mission que vous nous avez confiée la recherche d'un partenariat n'était pas impliquée. Toutefois, l'ensemble de nos pistes, révèle aujourd'hui le groupe BIMBO comme une entreprise potentielle à la formation d'un partenariat.

**C'est pourquoi nous souhaitons organiser notre démonstration avec ce groupe tout en sachant que ce processus n'est aujourd'hui qu'une piste éventuelle.**

En l'espèce, le groupe BIMBO, dont le réseau de distribution est très largement implanté, à développer au cours des dernières années une politique innovante qui lui permet de conforter sa place de leader sur le marché mexicain.

## **2<sup>ème</sup> Etape : Dimension juridique et financière**

La volonté de développer le joint-venture met en avant la prééminence du droit dans l'organisation de la société.

Toutefois, les opérations internationales révèlent de nombreuses difficultés par la dissemblance existante entre les normes juridiques des différents pays. Il serait utile d'inclure au sein du contrat une clause faisant référence à un droit extérieur en cas de résolution d'un conflit.

Après accord des parties, les 2 sociétés élaboreront un contrat de collaboration qui définira les objectifs de l'opération.

En terme juridique, la répartition du capital social est une question essentielle des négociations Puisqu'elle commande les pouvoirs de décisions. Opter pour une répartition paritaire « 50 / 50 » peut être choisi pour éviter l'accusation d'entente. Afin d'éviter tout conflit, des procédures d'arbitrages devront s'inscrire dans une convention d'actionnaires entre les partenaires.

Le siège social, par souci d'optimisation fiscale sera établi au Mexique.

La distribution des bénéfices se fera au prorata des apports. Par ailleurs, la question financière n'est aujourd'hui pas chiffrable. A noter cependant, que le financement de vos apports devra nécessiter une source externe.

## **3<sup>ème</sup> Etape : Construction d'une politique commerciale commune**

Le but de Jacquet étant de promouvoir son savoir-faire tout en revendiquant sa tradition française.

Dans le cadre de la création de la joint venture sociétaire, Jacquet transmettra son savoir-faire par un contrat de transfert de licence.

La création d'un joint-venture sociétaire, qui met en œuvre une nouvelle entité conduit à établir une politique commerciale commune :

- produits : commercialiser des produits dont la fabrication française sera mise en avant

- prix : s'adapter au prix du marché grâce à un coût moindre du processus de fabrication

- la marque : le choix de la marque, en accord avec la société associée, pourrait conserver le nom Jacquet. Ce choix n'est pas certain car il nécessite une étude préalable auprès des consommateurs.

- la communication : le label France apporte une connotation inaccessible et trop chère pour le consommateur. Mais ce pays en voie de développement et dont le pouvoir d'achat ne cesse d'augmenter s'adapte aux modes de vie occidentaux. Le lancement de la gamme devra jouer sur le côté accessible de produits de qualité grâce à la connaissance de l'entreprise partenaire.

- la distribution : point essentielle d'une implantation réussie qui va dépendre de votre partenariat.

Le groupe BIMBO dispose actuellement de 27000 camions qui lui permettent de consolider sa position de leader, importance du réseau de distribution dans le marché des produits périssable.

#### **4<sup>ème</sup> Etape : Aspects Organisationnels**

En termes de structure, la composition du conseil d'administration, la répartition des sièges et la durée des mandats, seront organisés équitablement. L'ensemble des éléments opérationnels devra être encadré par contrat.

L'équipe export que vous avez constituée détient dans ce processus un rôle extrêmement important dans la gestion de la société. En effet, en optant pour un joint venture paritaire, une partie de l'équipe devra être mobilisée sur place pour surveiller les opérations, recruter et former un nouveau personnel et enfin, veiller à la juste répartition des tâches.

## **2.3- Systèmes de protection contre les risques liés à ce projet**

Réaliser une joint venture nécessite un encadrement des plus précis en terme contractuel. Toutefois, les préconisations internes ne suffisent pas. En effet, un système de protection contre les risques liés à ce projet doit être mis en œuvre.

### A) Risque lié aux partenaires

Un des risques principaux que l'entreprise encoure lors d'opérations de commerce international est que son partenaire n'exécute pas ses obligations, totalement ou partiellement, alors qu'elle-même respecte son engagement. Après l'exécution de la prestation, le risque fondamental est le non-paiement dont l'origine est soit le débiteur, soit une cause externe comme la puissance publique, la guerre, l'émeute, la révolution ou une catastrophe naturelle.

Ces risques peuvent être garantis dans le respect des dispositions de la loi anticorruption et des règles en matière d'impact environnemental.

L'assurance vise à protéger l'entreprise d'une facture impayée par un client. L'entreprise perçoit le montant de sa facture et le risque d'impayé est transféré vers le contrat d'assurance crédit.

Pour se protéger du risque d'échec, des assurances doivent être prises. L'organisme COFACE développe l'ensemble de ces assurances. Cet organisme assure des risques, non assurables par le marché privé, au bénéfice des entreprises qui prospectent les marchés à l'exportation et commercialisent des produits et services dont l'origine est majoritairement française.

C'est pourquoi afin d'établir les protections nécessaires dont l'entreprise Jacquet a besoin, nous allons définir les assurances que propose COFACE.

## B) Assurance prospection

En cas d'échec des missions de prospection, une assurance peut être souscrite par Jacquet préalablement.

L'assurance prospection est une assurance contre le risque d'échec commercial d'une action de prospection à l'étranger ainsi qu'un soutien financier

Le mécanisme est simple. Pendant la période de garantie, la Coface verse une indemnité à l'expiration de chaque exercice en tenant compte des dépenses engagées, dans la limite du budget de dépenses garanti, et des recettes réalisées dans la zone de garantie pendant l'exercice considéré

Pendant la période d'amortissement, l'assuré reverse chaque année un pourcentage de ses recettes réalisées dans la zone prévue au contrat

Dans tous les cas, l'assuré ne reverse jamais plus que l'indemnité versée

## C) Assurance investissements

Lorsqu'elles investissent à l'étranger les entreprises françaises sont exposées à divers risques notamment de nature politique. Ces risques peuvent être garantis dans le respect des dispositions de la loi anticorruption et des règles en matière d'impact environnemental, après examen par Coface sur la base d'une demande donnant lieu à perception d'un droit d'ouverture de dossier et décision prise par une Commission interministérielle qui statue sur les conditions de la promesse de garantie acceptée.

Coface émet alors une promesse de garantie, valable 6 mois, du projet d'investissement.

## D) Assurance change

**L'assurance change négociation** couvre les exportateurs contre le risque de change lorsqu'ils négocient au coup par coup des affaires ponctuelles avec des acheteurs étrangers.

Lorsqu'on vend ou achète une devise en dehors de la zone euro, s'ajoute aux risques inhérents à l'opération commerciale elle-même, la variation du cours de la monnaie utilisée par rapport à l'Euro. Cette variation de cours va automatiquement mettre notre entreprise ou notre contrepartie commerciale en risque de change. Le risque de change peut avoir un impact direct sur nos marges commerciales.

Les techniques bancaires afin que les risques soient couverts sont :

- L'avance en devise à l'exportation qui permet de supprimer les risques de change (pour une opération effectivement payée à son échéance) tout en finançant le délai de paiement consenti à votre acheteur.
- La vente en devise à terme en fixant à l'avance avec la banque le cours auquel vous lui céderez les devises que vous recevrez en règlement. Le risque de change est parfaitement couvert, sous réserve que l'échéance coïncide avec le règlement.
- Le change à terme avec intéressement vous permet de bénéficier partiellement à l'échéance d'une éventuelle évolution favorable de la devise utilisée, tout en vous garantissant un cours minimum.

- L'option change, mode de couverture qui offre la plus grande flexibilité pour profiter de l'évolution favorable du cours de la devise.

De ce fait, une assurance est mise à disposition des entreprises pour les couvrir aux risques de changes.

#### E) Les méthodes internes : le management du risque et la relation client

Vous serez exposé à un risque de crédit généralement plus élevé et plus complexe en raison de la composante géopolitique. C'est pourquoi, établir une évaluation continue par votre société permettra de suivre au plus près les évolutions qui pourraient intervenir. A l'international, deux indicateurs synthétisent l'évaluation du risque crédit et mesurent l'un le risque lié à la localisation : le risque pays ; l'autre le risque commercial lié au client étranger.

#### **Conclusion :**

Ainsi après avoir analysé l'environnement des deux pays nous avons retenu le Mexique comme étant le pays possédant les meilleures perspectives d'avenir. Cependant l'entreprise Jacquet ayant des problèmes d'auto financement, nous conseillons donc l'investissement en Joint-venture pour son implantation à l'internationale. Mais nous concluons ce dossier en mettant en garde les dirigeants de l'entreprise du fait qu'une délocalisation donne lui à de

nombreux risques qu'il est important de maîtriser pour ne pas se faire surprendre.

**Source :**

<http://www.wikipédia.fr>

Internationalisation des pains jacquet (adapté d'Eric Weiss)

Les transferts de technologies (<http://www.eur-export.com>)

**<http://www.eco-entreprises.fr>**

<http://www.coface.fr>

**<http://www.ubifrance.fr>**

