BTS CI
COMMERCE INTERNATIONAL

Tout en un !
Programmes de 1re et 2e années

Thierry **Rabuel** (coord.), Sonia **Barrère**, Katia **Pamphile**, Véronique **Perrin**

Entraînement intensif
aux épreuves de l'examen final

Fiches de cours & astuces
Exercices & annales corrigés
Conseils méthodologiques

- *U1 - Culture générale et expression*
- *U2 - Langue vivante étrangère (espagnol)*
- *U3 - Culture économique, juridique et managériale*
- *U4 - Relation commerciale interculturelle en anglais et français*
- *U5 - Mise en œuvre des opérations internationales*
- *U6 - Développement commercial international*

ellipses

BTS CI

COMMERCE INTERNATIONAL

Tout en un !

Programmes de 1re et 2e années

Thierry **Rabuel** (coord.), Sonia **Barrère**, Katia **Pamphile**, Véronique **Perrin**

Entraînement intensif aux épreuves de l'examen final

Fiches de cours & astuces

Exercices et annales corrigés

Conseils méthodologiques

- *U1 Culture générale et expression*
- *U2 Langue vivante étrangère (espagnol)*
- *U3 Culture économique, juridique et managériale*
- *U4 Relation commerciale interculturelle en anglais et français*
- *U5 Mise en œuvre des opérations internationales*
- *U6 Développement commercial international*

ellipses

ISBN 9782340-107434
Dépôt légal : août 2025
©Ellipses Édition Marketing S.A.
8/10 rue la Quintinie 75015 Paris



Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L. 122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.editions-ellipses.fr

Table des matières

E4 RELATION COMMERCIALE INTERCULTURELLE EN ANGLAIS ET EN FRANÇAIS 9

0. Présentation générale de l'épreuve E4 10
1. Méthodes et outils de gestion des données clients et fournisseurs 13
2. RGPD 15
3. Analyse culturelle selon les principaux auteurs : E.T. Hall, G. Hofstede et F. Trompenaars 17
4. La grille d'analyse culturelle 20
5. Grille d'analyse pour la sélection d'un fournisseur étranger 22
6. Diagnostic Financier : mesure de la profitabilité et de la rentabilité d'une entreprise 24
7. Diagnostic financier : Analyse de la structure financière 28
8. Tableau d'analyse quantitative et qualitative d'une performance commerciale 33
9. La facture à l'international 36
10. L'évaluation des risques de non-paiement 39
11. Les différents types de litiges commerciaux à l'international 42
12. Le règlement des litiges commerciaux à l'international 44
13. Présentation d'une entreprise à l'export 47
14. Plan de découverte client 50
15. Présentation de la méthode CAP-SONCAS(E) dans un contexte international 56
16. Les objections commerciales dans un contexte international 59
17. Proposition commerciale à l'international 66
18. Présentation fonctionnelle d'une entreprise ouverte à l'international (achats et ventes) 69
19. Assurer la coordination des services 73
20. Les quatre styles de management selon Likert 76
21. Compte-rendu professionnel en français et en anglais 78
22. Les outils d'animation d'un réseau professionnel 81
23. Dossier interculturel : rédaction et soutenance 84
24. Dossier professionnel : rédaction et soutenance 87
25. Épreuve sur poste informatique – Compétences digitales 91

Correction des exercices 92

E5 MISE EN ŒUVRE DES OPÉRATIONS INTERNATIONALES 99

0. Présentation de l'épreuve E5. Mise en Œuvre des Opérations Internationales (MOI) 100

Activité 1 Analyser une demande d'offre à l'international 103

1. Analyser une demande d'offre à l'international 104
2. La rédaction d'une réponse à une offre 108
3. Sécuriser l'offre commerciale 109
4. La facture proforma 110

Activité 2 **Analyser un contrat de vente à l'international** **112**

Activité 3 **Choisir un incoterm dans un contexte international** **117**

Activité 4 **Organisation et choix des expeditions selon le mode de transport** **124**

1. L'organisation des expéditions selon le mode de transport 125
2. Les critères de choix d'un mode de transport 129
3. L'emballage, la palettisation et la conteneurisation dans l'organisation des expéditions 132
4. Les organisateurs du transport international 137
5. La responsabilité des transporteurs en commerce international 141

Activité 5 **Calculer une cotation** **144**

1. La notion de fret 145
2. La règle d'équivalence poids-volume 149
3. La règle du « Payant Pour » 153
5. Le tarif conventionnel et le tarif TEU/EVP (Twenty-foot Equivalent Unit/ Equivalent Vingt Pieds) 158
6. L'assurance CIP/CIF 161
7. La méthodologie de l'étude de cas 164

Activité 6 **Choisir son assurance transport** **169**

1. Les critères de choix d'une assurance de transport de marchandises à l'international 170

Activité 7 **Dédouaner les marchandises** **175**

1. La réglementation douanière nationale et européenne et les missions de la douane 176
2. Les obligations déclaratives douanières 179
3. Les procédures de dédouanement 182
4. Les éléments à déclarer lors du dédouanement 187
5. Le calcul de la valeur en douane 190
6. La liquidation douanière ou dette douanière 194
7. Le mécanisme de l'auto-liquidation de la TVA à l'importation 197
8. Le calcul de la TVA à l'importation 200
9. Le coût de revient total 202

Activité 8 **Choisir les régimes douaniers** **205**

1. Comprendre les différents régimes douaniers 206
2. Les stratégies d'optimisation des régimes douaniers pour suspendre ou réduire les droits de douane 213

Activité 9 **Le panorama des risques liés à l'international** **216**

1. L'appréciation des types de risques 217
2. Analyse et prévention des risques à l'international 220

Activité 10 **La gestion des risques** **224**

1. Les différents types de litiges commerciaux à l'international 225
2. Les cas d'exonération de responsabilité 227
3. Procédures de traitement d'un sinistre 231

Activité 11 **Évaluer les risques de change..... 234**
1. Comprendre le risque de change 235
2. La couverture du risque de change par des techniques internes 239
3. La couverture du risque de change par la vente ou l'achat à terme de devises..... 243
4. L'Avance en Devises (ADE et ADI) 246
5. Les Assurances pour Couvrir les Risques de Change 250
6. Les options de change 252

Activité 12 **Gérer les risques de non-paiement..... 255**
1. L'évaluation des risques de non-paiement 256
2. La lettre de crédit stand-by (SBLC) 259
3. L'assurance-crédit..... 262
4. L'affacturage (factoring) à l'international 265

Activité 13 **Sécuriser les paiements internationaux..... 269**
1. L'acompte et le préfinancement 270
2. Les instruments de paiement à l'international 273
3. Les techniques documentaires de paiement 278

Activité 14 **Financer les operations commerciales internationales 283**
1. Les besoins de financement à l'international 284
2. Les technique de financement à court terme : Escompte, MCNE, ADE et ADI..... 287

Activité 15 **Gérer la liasse documentaire 293**

Activité 16 **Les achats à l'international et le sourcing..... 297**
1. La fonction achats et son internationalisation 298
2. Les sources classiques de recherche de fournisseurs et le e-sourcing 300
3. Les critères de sélection et d'évaluation des performances des fournisseurs..... 304

E6 DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL INTERNATIONAL..... 325

Thème 1 **Réaliser une veille sur l'environnement global de l'entreprise..... 327**
1. Rechercher et sélectionner l'information 328
2. Mettre en œuvre un Système d'Information Marketing (SIM) 330

Thème 2 **Analyser et synthétiser les informations sur le marché cible 332**
1. Réaliser une étude pays 333
2. Réaliser une étude sectorielle 334

Thème 3 **Recenser et identifier les modalités de déploiement sur un marché 335**
1. Repérer et comparer les possibilités de déploiement offertes sur le marché cible 336
2. Identifier les partenaires de soutien à l'export 340
Situation Professionnelle : Déploiement d'une PME française sur le marché canadien..... 343

Thème 4 **Contribuer aux démarches d'adaptation liées au développement international de l'entreprise 344**
1. Analyser la faisabilité de développement à l'international 345
2. Adapter l'offre au marché cible 347
3. Situation professionnelle : expansion internationale de « Les Délices de France » 349

Thème 5 **Participer à la prospection commerciale 350**
1. Réaliser un plan de prospection 351
2. Mettre en œuvre des actions de prospection 353
3. Évaluer et suivre les actions de prospection 355
4. Situation professionnelle : prospection sur le marché canadien 357

Fiche 1 **Préparation aux épreuves 358**
1. Préparation du dossier professionnel 359
2. Conseils pour la présentation orale 363

Corrigé 365

CULTURE JURIDIQUE, ÉCONOMIQUE ET MANAGÉRIALE 373
0. Présentation générale de la discipline et de l'épreuve à l'examen 374
1. Les principaux agents économiques et leurs rôles 376
2. Le fonctionnement des différents marchés 378
3. La formation du contrat 382
4. L'exécution du contrat 385
5. Les finalités de l'entreprise et les parties prenantes 388
6. La démarche entrepreneuriale et la performance 391
7. Les principales politiques économiques et leurs outils 394
8. L'impact et les limites des politiques économiques 398
9. Les instruments de protection du bon fonctionnement de la concurrence 402
10. L'influence de l'environnement sur l'entreprise 408
11. L'influence des facteurs économiques sur les choix de production 412
12. Le choix d'une structure juridique 416
13. La responsabilité de l'entreprise 422
14. L'organisation de l'activité et des ressources de l'entreprise 426
15. Le financement de l'entreprise 431
16. La révolution numérique et son impact sur les entreprises 434
17. La protection des actifs numériques de l'entreprise 438
18. La protection des personnes et de leurs données 441
19. Les contrats numériques et leurs preuves 444
20. L'impact du numérique sur le management et l'organisation des entreprises 447
21. Les évolutions du marché du travail 450
22. Les politiques de l'emploi 453
23. L'évolution des formes d'emploi 456
24. L'importance du droit négocié dans l'entreprise 462
25. La gestion des ressources humaines 465
26. La démarche d'analyse stratégique 468
27. Les choix stratégiques de l'entreprise 472

Corrigés des quiz 478

CULTURE GÉNÉRALE ET EXPRESSION 491
O. Présentation de l'épreuve 492
1. Culture générale et expression (présentation) 497
2. L'épreuve de CGE à l'écrit 498
3. Gestion du temps 499
4. Le corpus de document 500
5. Essai : Présentation de la copie 501
6. Les éléments de base de l'argumentation 502
7. Analyser les documents 503
8. Confronter les documents : définition et attentes 504
9. Tableau de confrontation 505
10. S'approprier le thème 506
11. Mes références 507
Pistes de correction les écrits de travail 512

LANGUE VIVANTE ÉTRANGÈRE 2 – ESPAGNOL 515

SUJETS ET CORRIGÉS 2025 523
Sujets 2025 525
Corrigés 2025 527

E4

RELATION COMMERCIALE INTERCULTURELLE EN ANGLAIS ET EN FRANÇAIS

0. Présentation générale de l'épreuve E4

Le bloc de compétences 1 se situe au cœur du référentiel du BTS CI. Il permet à l'étudiant d'acquérir des compétences de communication, en s'appuyant sur la maîtrise d'outils, en particulier numériques et de gestion, et de techniques de communication, écrites et orales, en français et en anglais. La formation dispensée, le stage à l'étranger de première année et le stage de seconde année permettent l'acquisition des compétences requises. L'étudiant note qu'il n'y pas d'épreuve d'anglais séparée mais que la langue anglaise est partie intégrante du Bloc 1. Il est attendu qu'à la fin des deux années de formation l'étudiant atteigne le niveau B2 du CECRL.

1. Les compétences attendues

Le Bloc 1 : Développer la relation commerciale dans un environnement interculturel (RCI) a ainsi pour objectif de permettre à l'étudiant de développer les compétences suivantes :

- **Exploiter les données clients/fournisseurs**
  - Collecter les données clients/fournisseurs
  - Mettre à jour et enrichir les données
  - Exploiter des bases de données
  - Partager l'information commerciale
- **Gérer la relation commerciale internationale**
  - Assurer la qualité de la relation client/fournisseur/prestataires
  - Suivre les règlements
  - Proposer une solution adaptée
  - Gérer la relation dans le cadre des réclamations, des litiges et des sinistres
  - Évaluer la performance commerciale et financière
  - Proposer des mesures correctrices pour améliorer la performance commerciale et financière
- **Communiquer en français et en anglais dans des contextes interculturels**
  - Élaborer des messages écrits et oraux intégrant les codes et normes culturelles
  - Adapter les outils commerciaux et de communication aux normes culturelles
  - Mener des entretiens commerciaux
  - Produire des documents commerciaux
- **Assurer la coordination des services**
  - Rendre compte en interne
  - Assurer des relations de coordination avec les services et entités de l'organisation
- **Animer un réseau professionnel**
  - Participer à l'animation d'un réseau professionnel en France et à l'étranger

Les fiches de ce chapitre, établies par domaines de compétence, présentent les savoirs associés.

2. Les épreuves de l'examen

L'épreuve de RCI se déroule sous la forme d'un Contrôle en Cours de Formation (CCF) au cours de la 2e année, à l'écrit comme à l'oral pour les étudiants des établissements publics, privés sous contrat ou des organismes de formation habilités à pratiquer le CCF.

L'évaluation est ponctuelle pour les étudiants des organismes privés hors-contrat ou non habilités au CCF.

2.1. Organisation de l'épreuve en CCF

L'épreuve repose sur deux dossiers élaborés par le candidat au cours de sa formation :

- un dossier interculturel rédigé en anglais : écrit réflexif sur la dimension interculturelle du stage à l'étranger,
- un dossier professionnel qui présente les activités de RCI conduites en milieu professionnel et en formation. Le dossier professionnel présente sous forme de fiches les productions écrites et les situations de communication orale réalisées tout au long de la formation, en français et en anglais, les grilles d'évaluation remplies par les tuteurs ou maîtres d'apprentissage dans le cadre des activités menées en milieu professionnel ou des missions référencées dans le dossier professionnel, ainsi que l'attestation de certification nationale de la culture numérique.

Ainsi, sont prises en compte toutes les évaluations réalisées dans le cadre du co-enseignement Anglais – RCI sur les deux années. Une note finale est attribuée en fin de deuxième année. Parmi l'ensemble des situations d'évaluation proposées au cours des deux années de formation, la conception de scénarii par le binôme de professeurs d'anglais et d'économie gestion, à partir des activités conduites par le candidat en milieu professionnel et en formation s'avère indispensable afin d'évaluer toutes les activités langagières.

Les dossiers constituent des productions originales et personnelles soumises à la réglementation de la fraude aux examens. Tout plagiat sera considéré comme une situation de fraude.

La commission d'évaluation est composée d'un professeur d'économie et gestion et d'un professeur d'anglais ayant assuré la formation du candidat en « Relation commerciale interculturelle » et le cas échéant d'un professionnel.

2.2. Organisation de l'épreuve en ponctuel

L'épreuve ponctuelle (coefficient total de 7) se compose d'une épreuve ponctuelle écrite de 3 heures (coefficient 4) et d'une épreuve orale de 45 minutes (coefficient 3).

Partie écrite : 3 heures – en français et en anglais

« L'épreuve prend appui sur un contexte professionnel permettant de valider les compétences et savoirs associés décrits dans le bloc de compétences 1. Des documents en français et en anglais sont fournis au candidat en appui des problématiques professionnelles à traiter. Les réponses à ces problématiques seront rédigées en français ou en anglais selon la consigne. » À l'écrit, l'épreuve est centrée sur les compétences professionnelles des candidats en français comme en anglais. Elle fait appel à la compréhension écrite de documents rédigés en anglais sur la base d'un scénario précis dont les consignes seront clairement explicitées. Les écrits mettent en œuvre les savoirs attendus du bloc 1 (voir fiches).

Partie orale : 45 minutes de français et en anglais (voir en détail fiches 24, 25 et 26)

L'épreuve orale s'appuie sur deux dossiers constitués par le candidat sous forme de productions originales et personnelles :

- un dossier interculturel rédigé en anglais : écrit réflexif sur la dimension interculturelle du stage à l'étranger,
- un dossier professionnel qui présente les activités de RCI conduites en milieu professionnel et en formation.

Ces dossiers ne sont pas évalués en tant que tels, ils servent de supports à l'épreuve orale. Tout plagiat est considéré comme une situation de fraude.

Déroulement de l'oral : 45 minutes maximum

1. Phase 1 (15 minutes maximum) : présentation de l'expérience interculturelle en anglais (5 minutes maximum) suivie d'un entretien avec le jury en anglais et en français (10 minutes maximum).
2. Phase 2 (15 minutes maximum) : simulation d'une situation professionnelle, à partir d'une des activités présentées dans le dossier professionnel du candidat (10 minutes maximum en anglais), puis entretien avec le jury en français (5 minutes maximum) sur la situation simulée.
3. Phase 3 (15 minutes maximum) : mise en œuvre d'outils numériques à partir des activités présentées dans le dossier.

1. Méthodes et outils de gestion des données clients et fournisseurs

La gestion efficace des données clients et fournisseurs est essentielle pour le succès d'une entreprise. Elle permet d'améliorer la relation client, d'optimiser les processus et de prendre des décisions éclairées.

Méthodes de gestion des données clients et fournisseurs

Les méthodes de gestion des données clients et fournisseurs varient en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité et de ses objectifs. Voici quelques approches clés :

- **La segmentation :** Il s'agit de diviser les clients et les fournisseurs en groupes homogènes selon des critères précis (âge, comportement d'achat, secteur d'activité, etc.). Cela permet de personnaliser les offres et les communications.
- **L'enrichissement des données :** En complétant les informations existantes avec des données externes (réseaux sociaux, bases de données publiques), on obtient une vision plus complète des clients et des fournisseurs.
- **L'analyse des données :** Grâce à des outils d'analyse, il est possible d'identifier des tendances, de prédire les comportements et d'optimiser les stratégies.
- **La gestion de la qualité des données :** Il est crucial de s'assurer que les données sont exactes, complètes et cohérentes. Cela passe par des processus de nettoyage et de validation réguliers.
- **La protection des données :** La conformité aux réglementations en vigueur (RGPD - voir fiche 2) est essentielle pour protéger les données personnelles et éviter les risques juridiques.

Outils de gestion des données clients et fournisseurs

De nombreux outils sont disponibles pour faciliter la gestion des données clients et fournisseurs. Voici quelques exemples :

- **Les CRM (Customer Relationship Management) :** Ces logiciels permettent de centraliser toutes les informations sur les clients (contacts, historique des échanges, etc.) et d'automatiser certaines tâches (suivi des leads, envoi de campagnes marketing). Les principaux CRM du marché sont : Salesforce, HubSpot et Microsoft Dynamics 365.
- **Les ERP (Enterprise Resource Planning) :** Ces systèmes d'information intégrés gèrent l'ensemble des processus de l'entreprise, y compris les relations avec les fournisseurs. Les principaux CRM du marché sont : SAP, Oracle et Sage.
- **Les outils de Business Intelligence :** Ils permettent d'analyser de grandes quantités de données et de créer des tableaux de bord personnalisés. Les principaux outils de BI sont : Tableau, Microsoft Power BI, Qlik Sense et SAP BusinessObjects.
- **Les plateformes d'e-commerce :** Elles offrent des fonctionnalités de gestion des commandes, des clients et des fournisseurs (Amazon, e-bay, Ali Baba)
- **Les logiciels de marketing automation :** Ils automatisent les campagnes marketing et permettent de personnaliser les messages en fonction du comportement des clients. Les principaux logiciels sont Pardo, HubSpot et Marketo.

- **Les tableurs :** Notamment ***Excel*** qui reste un outil incontournable notamment auprès de PME-PMI qui n'ont pas la possibilité de se doter d'outils plus spécifiques.

Les principaux avantages d'une bonne gestion des données

- **Amélioration de la relation client :** Une meilleure connaissance des clients permet de personnaliser les offres et d'améliorer la satisfaction client.
- **Optimisation des processus :** La centralisation des données facilite la collaboration entre les différents services et permet d'automatiser certaines tâches.
- **Prise de décision éclairée :** Les analyses de données permettent d'identifier de nouvelles opportunités et de prendre des décisions stratégiques.
- **Augmentation de la rentabilité :** Une meilleure gestion des clients et des fournisseurs contribue à réduire les coûts et à augmenter les revenus.

En conclusion, la gestion des données clients et fournisseurs est un enjeu majeur pour toutes les entreprises. En mettant en place les bonnes méthodes et les bons outils, il est possible d'optimiser les processus, d'améliorer la relation client et de prendre des décisions plus éclairées.

Exercice

Afin de préparer l'oral de RCI, créez une base de données clients et/ou fournisseur sur Excel avec les informations suivantes réelles (entreprise support de stage) ou construites (formation) :

Nom de l'entreprise/Interlocuteur / Numéro de téléphone / Chiffre d'affaires N/ Chiffre d'affaires N-1/ Marge en N / Marge en N-1 / Nombre de commandes N / Nombre de commande N-1 / CA par commande N / CA par commande N-1/ etc.

2. RGPD

Le **RGPD**, ou **Règlement Général sur la Protection des Données**, est une loi européenne entrée en vigueur en 2018 qui vise à renforcer la protection des données personnelles des citoyens de l'Union européenne.

En quoi consiste-t-il ?

Le RGPD établit un cadre juridique commun pour toutes les entreprises, organisations et autorités publiques qui traitent des données personnelles au sein de l'UE. Il donne plus de pouvoir aux individus sur leurs données et impose de nouvelles obligations aux entreprises :

- **Consentement explicite :** Les entreprises doivent obtenir un consentement clair et explicite de la part des individus avant de collecter et de traiter leurs données.
- **Transparence :** Les entreprises doivent informer les individus de manière claire et concise sur la manière dont elles utilisent leurs données.
- **Sécurité des données :** Les entreprises doivent mettre en place des mesures techniques et organisationnelles appropriées pour protéger les données personnelles contre les traitements illicites.
- **Droit à l'oubli :** Les individus ont le droit de demander la suppression de leurs données.
- **Portabilité des données :** Les individus ont le droit de récupérer leurs données et de les transférer à un autre prestataire.

Pourquoi est-ce important ?

Le RGPD a été mis en place pour protéger les individus contre les utilisations abusives de leurs données personnelles. Il vise à renforcer la confiance des citoyens dans le numérique et à harmoniser les règles de protection des données à l'échelle européenne.

Exercice

Thème 1 : Politique de Confidentialité

L'entreprise DataSecure SAS utilise une politique de confidentialité élaborée en 2015 qui ne mentionne pas :

- Les finalités du traitement des données personnelles.
- Les droits des utilisateurs (accès, rectification, suppression, portabilité, etc.).

Quels éléments essentiels manquent dans cette politique pour la rendre conforme au RGPD ?

☐ A. Les coordonnées du responsable des données.
☐ B. Les finalités du traitement et les droits des utilisateurs.
☐ C. Une clause expliquant pourquoi les données ne sont pas partagées.

Thème 2 : Consentement

Lors de l'inscription, les utilisateurs doivent cocher une case indiquant : « Je donne mon consentement pour recevoir des emails promotionnels et pour partager mes données avec des partenaires. » Pourquoi cette demande de consentement n'est-elle pas conforme au RGPD ?

☐ A. Elle ne permet pas de donner un consentement séparé pour chaque finalité.
☐ B. Elle est conforme tant qu'une case est cochée.
☐ C. Les utilisateurs peuvent changer d'avis ultérieurement.

Thème 3 : Violation de Données

Un employé de l'entreprise découvre qu'un fichier contenant les adresses e-mail et mots de passe de 1 000 utilisateurs a été accessible publiquement pendant 24 heures. Que doit faire l'entreprise immédiatement après avoir constaté cette violation ?

☐ A. Informer les utilisateurs concernés et l'autorité de contrôle dans les 72 heures.
☐ B. Attendre de voir si la violation a des conséquences graves.
☐ C. Contacter les médias pour prévenir les utilisateurs.

Thème 4 : Droits des Utilisateurs

Un utilisateur demande à :

- Supprimer toutes ses données personnelles.
- Obtenir une copie de ses données sous un format lisible.

Cependant, certaines données sont nécessaires pour respecter une obligation légale de conservation pendant 3 ans. Comment répondre à cette demande tout en restant conforme au RGPD ?

☐ A. Supprimer toutes les données immédiatement.
☐ B. Fournir uniquement les données non concernées par l'obligation légale.
☐ C. Informer l'utilisateur des données qui ne peuvent pas être supprimées pour des raisons légales.

3. Analyse culturelle selon les principaux auteurs : E.T. Hall, G. Hofstede et F. Trompenaars

Lors de l'oral de RCI vous devrez présenter une analyse réflexive (votre propre retour d'expérience) de l'expérience interculturelle vécue lors de votre stage à l'étranger. Cette analyse concerne votre expérience dans le contexte professionnel comme en dehors de celui-ci (votre immersion dans la culture du pays d'accueil). Il vous sera demandé une analyse réflexive en anglais lors de la rédaction de votre dossier interculturel (voir fiche 23). Cette analyse doit notamment s'appuyer sur les théories et cadres développés par certains auteurs majeurs. Les travaux d'Edward T. Hall, Geert Hofstede et Fons Trompenaars sont des références incontournables dans le domaine de l'étude des cultures et ont eu un impact significatif sur notre compréhension des différences culturelles dans le monde des affaires.

1. Edward T. Hall : Le temps et l'espace

Hall se concentre sur deux dimensions culturelles majeures :

- **La perception du temps :**
  - **Cultures monochroniques :** Le temps est linéaire, divisé en unités distinctes et traité comme une ressource limitée. Les individus se concentrent sur une tâche à la fois et respectent les horaires.
  - **Cultures polychroniques :** Le temps est flexible, plusieurs activités peuvent être menées simultanément. Les relations interpersonnelles sont prioritaires par rapport aux horaires.
- **La perception de l'espace :**
  - **Distance interpersonnelle :** La distance physique que les individus maintiennent entre eux varie en fonction des cultures.
  - **Espace personnel :** La notion d'espace personnel est plus ou moins importante selon les cultures.

2. Geert Hofstede : Les dimensions culturelles

Hofstede a identifié 6 dimensions culturelles de base :

- **Distance hiérarchique :** Le degré d'acceptation des inégalités de pouvoir dans une société.
- **Individualisme vs. Collectivisme :** L'importance accordée à l'individu par rapport au groupe.
- **Masculinité vs. Féminité :** Les rôles « sexuels » et les valeurs associées (compétitivité, réussite vs. coopération, relations).
- **Évitements de l'incertitude :** Le degré de tolérance à l'ambiguïté et au risque.
- **Orientation à long terme vs. Court terme :** L'importance accordée aux traditions, aux valeurs et aux devoirs envers la société vs. L'importance accordée à l'avenir, à l'innovation et aux résultats à court terme.
- **Plaisir ou retenue** : Le plaisir, désigné comme *indulgence* dans le texte de Hofstede, se réfère à la capacité d'une société à permettre de façon relativement libre la satisfaction des besoins liés à la joie et au bien-être.

3. Fons Trompenaars : Les dimensions culturelles

Trompenaars a développé sept dimensions culturelles qui complètent celles de Hofstede :

- **Universalisme vs. Particularisme :** L'importance accordée aux règles générales vs. les relations personnelles et les situations particulières.
- **Individualisme vs. Collectivisme :** (similaire à Hofstede)
- **Spécifique vs. Diffus :** La séparation entre la vie professionnelle et la vie privée.
- **Neutre vs. Affectif :** L'expression des émotions en public.
- **Réalisation vs. Attribution :** La source de la réussite (talent personnel vs. Statut social, relations).
- **Séquence linéaire du temps vs. Temps cyclique :** La perception du temps comme linéaire et progressant vers un objectif vs. le temps comme une série de cycles.
- **Orientation interne vs. Externe :** Le contrôle de l'environnement vs. L'adaptation à l'environnement.

En synthèse

Ces trois auteurs ont apporté des contributions essentielles à la compréhension des différences culturelles. Leurs modèles permettent d'analyser les comportements, les valeurs et les attitudes des individus dans différentes cultures. Ils sont particulièrement utiles pour les entreprises qui souhaitent développer leurs activités à l'international et pour les personnes qui travaillent dans des environnements multiculturels.

Applications pratiques

- **Communication interculturelle :** Adapter son message et son style de communication en fonction de la culture de l'interlocuteur.
- **Gestion d'équipes multiculturelles :** Comprendre les différences culturelles pour favoriser la collaboration et la cohésion.
- **Négociation interculturelle :** Identifier les points de convergence et de divergence pour parvenir à un accord mutuellement bénéfique.
- **Marketing international :** Adapter les stratégies marketing aux spécificités culturelles des différents marchés.

Il est important de noter que ces modèles sont des outils d'analyse et ne sont pas exhaustifs. Les cultures sont complexes et dynamiques, et il est essentiel de les appréhender de manière nuancée et de compléter ces analyses par une observation directe et une écoute active des individus.

Exercise

Prepare your intercultural file and the presentation interview in English

When discussing intercultural experiences in the context of internships, you might reference the following authors whose theories and frameworks are commonly applied in intercultural analysis:

Examples of Authors and Their Contributions (Reminder)

1. Edward T. Hall

Key Concepts: High-context vs. low-context cultures, concepts of time (monochronic vs. polychronic), concepts of interpersonal space

Application: Assess differences in communication styles or time management practices you observed.

2. Geert Hofstede

Key Concepts: Cultural dimensions (e.g., power distance, individualism vs. collectivism, uncertainty avoidance, indulgence, etc.).

Application: Analyze how cultural values influenced communication or decision-making during your internship.

3. Fons Trompenaars

Key Concepts: Seven dimensions of culture (e.g., universalism vs. particularism, individualism vs. communitarianism).

Application: Evaluate how cultural dilemmas were resolved in the workplace.

How to Use These Authors

For each author, you could:

- Apply their theories to specific incidents or observations during your internship.
- Critically evaluate the relevance of their frameworks in your particular intercultural context.
- Use their models to organize your analysis grid, with each dimension representing an aspect of the intercultural experience.

4. La grille d'analyse culturelle

La réalisation d'une grille d'analyse culturelle est un exercice classique tant pour l'épreuve écrite (annales 2022, 2023 et 2024) que pour l'épreuve orale. À ce titre, il est vivement recommandé de réaliser une grille similaire à celle présentée ci-dessous pour le pays/régions où le stage à l'étranger a été effectué. Il est fréquent lors de l'épreuve orale que le jury pose des questions sur un aspect social, culturel ou politique du pays d'accueil. Le candidat veillera à réaliser une grille similaire en langue anglaise.

	Pays
Langue	**Langue officielle** **Langues parlées et écrites** **Dialectes**
Géographie	**Localisation** **Climat** **Topographie**
Histoire	**Faits marquants** (surtout les plus récents) **Dates principales (fêtes)**
Institutions sociales	**Famille** • Nucléaire • Étendue • Organisation • Rôle masculin et féminin **Éducation** • Primaire • Secondaire • 3e cycle • Taux d'alphabétisation **Système politique** • Structure • Parties politiques • Stabilité du gouvernement • Taxes spéciales, monnaie • Rôle du gouvernement local **Système légal** • Système judiciaire • Brevets, licences, etc. **Organisation sociale** • Groupes • Classes sociales • Clubs et associations • Ethnies et sous-cultures

Pays	
Institutions sociales	**Habitudes et pratiques des affaires** • Hiérarchie • Rapports hommes-femmes • Gestion du temps, etc.
Religions et croyances	**Doctrines et structures** **Rapports entre personnes** **Religions prédominantes** **Cultures d'influence et de pouvoir** **Fêtes religieuses**
Esthétique	**Littérature** **Arts visuels** **Musique** **Théâtre, ballet, cinéma** **Folklore**
Conditions de vie	**Régimes et nutrition** • Consommation de viande, végétaux et céréales • Repas typiques • Taux de malnutrition • Aliments disponibles **Habitation** • Type d'habitation • Propriétés et locations • Partagées ou non par plusieurs familles (ou famille étendue) **Vêtements** • Pour le travail • Pour la vie de tous les jours **Équipement des ménages** • Voiture • Électroménager • Informatique et Internet **Divertissement, sports et loisirs** • Types disponibles et pratiqués • Pourcentage des revenus consacré **Système de santé et de protection sociale** • Médecins, hôpitaux • Assurances santé, chômage, retraite

5. Grille d'analyse pour la sélection d'un fournisseur étranger

Comme souvent, il est préférable de présenter une réponse sous forme de tableau. Vous pouvez proposer une grille d'analyse qui prend en compte les principaux critères de choix de votre entreprise et pouvoir ainsi comparer les fournisseurs sur des critères objectifs et communs. Les pourcentages indiqués sont donnés à titre indicatif. Ils varient selon les contextes et les priorités.

Critère	Pondération	Fournisseurs			Commentaires
		A	B	C	
Qualité des produits	25 %				Échantillons, réputation, certifications, retours clients
Prix	15 %				Prix unitaires, remises, coûts de transport
Coût logistiques	10 %				Transport principal, post et pré-acheminement, droits de douanes, TPF
Incoterm	10 %				Définition des coûts et des risques associés
Délais de livraison	10 %				Délais de production, délais de transport, flexibilité
Fiabilité	10 %				Historique de livraison, références clients, certifications
Capacité de production	5 %				Volumes de production, capacité d'adaptation
Conditions de paiement	10 %				Modalités de paiement (Crédoc, LCSB), délais de règlement
Situation géographique	5 %				Proximité, coûts de transport, barrières douanières
Risques politiques et économiques	5 %				Stabilité du pays, risques de change (Euros, Devises classiques, devises « exotiques »), réglementation
	100 %				

Explications des critères et pondérations

- **Qualité des produits :** La qualité est souvent un critère déterminant. Vous pouvez l'évaluer à travers des échantillons, des certifications (ISO, etc.) et les retours d'expérience de clients précédents.
- **Prix :** Le prix est un facteur important, mais il ne doit pas être le seul critère. Il faut le considérer en relation avec la qualité et les autres critères.
- **Coûts logistiques :** Ce sont tous les coûts annexes d'acheminement des produits dans vos locaux et qui majore le prix d'achat seul. Il ne faut pas oublier les droits de douanes et taxes parafiscales qui peuvent également fortement augmenter le prix global.
- **Incoterm :** L'incoterm défini au contrat est déterminant afin de connaître précisément les coûts et les risques d'importation (par exemple, obligation de faire appel à un transitaire)

- **Délais de livraison :** Des délais de livraison fiables sont essentiels pour maintenir votre propre production. Évaluez les délais de production du fournisseur, les délais de transport et sa flexibilité en cas de besoin urgent.
- **Fiabilité :** La fiabilité d'un fournisseur se mesure à travers son historique de livraison, les références de clients précédents et les certifications qu'il détient.
- **Capacité de production :** Assurez-vous que le fournisseur a la capacité de produire les quantités dont vous avez besoin, et qu'il peut s'adapter à une éventuelle augmentation de votre demande.
- **Conditions de paiement :** Les conditions de paiement peuvent avoir un impact significatif sur votre trésorerie. Négocier des délais de paiement avantageux est souvent possible. Vérifier si les règles de paiement imposées par le fournisseur (Acompte, Credoc, LCSB, etc.)
- **Situation géographique :** La situation géographique du fournisseur peut influencer les coûts de transport, les délais de livraison et les éventuelles barrières douanières.
- **Risques politiques et économiques :** La stabilité politique et économique du pays où est situé le fournisseur peut avoir un impact sur la continuité de l'approvisionnement.

Comment utiliser cette grille

1. **Attribuer une note :** Pour chaque critère et chaque fournisseur, attribuez une note sur une échelle définie (par exemple, de 1 à 5).
2. **Multiplier par la pondération :** Multipliez la note par la pondération associée à chaque critère.
3. **Calculer le score total :** Additionnez les résultats obtenus pour chaque fournisseur.
4. **Comparer les scores :** Le fournisseur ayant le score total le plus élevé sera celui qui répond le mieux à vos critères.

Critères supplémentaires

- **Visitez le fournisseur :** Vous pouvez proposer une visite sur site pour évaluer les conditions de production et rencontrer les équipes du fournisseur.
- **Demandez des références :** Vous pouvez contacter d'autres entreprises qui travaillent avec ce fournisseur et aller voir les éventuels avis laissés sur les réseaux sociaux.
- **Engagement RSE :** Selon le profil de votre entreprise, vous pouvez ajouter des critères en lien avec la politique RSE du fournisseur (environnemental, social, sociétal).
- **Demandez des échantillons :** Il est courant de demander des échantillons qui permettront de mesurer la qualité potentielle des produits et la réactivité du fournisseur.
- **Négocier les contrats :** Prévoyez, avant de signer un contrat, d'en négocier les termes et conditions, notamment les clauses de qualité, de livraison et de paiement.
- **Mettre en place un suivi régulier :** Une fois le fournisseur sélectionné, proposez de mettre en place un système de suivi régulier pour évaluer sa performance et ajuster votre collaboration si nécessaire.

6. Diagnostic Financier : mesure de la profitabilité et de la rentabilité d'une entreprise

Lors de l'épreuve écrite de RCI, il peut être demandé au candidat d'évaluer la performance financière d'un prospect avec lequel il est envisagé une entrée en relation commerciale (2023 : Graine de Pastel – Partie 3). La performance financière d'une entreprise est mesurée par sa profitabilité et sa rentabilité. Trois outils principaux sont mobilisés à cet effet : Les SIG, la CAF et les ratios.

1. Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

Les **Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)** sont des indicateurs financiers qui permettent d'analyser la performance économique et financière d'une entreprise à différentes étapes de son activité. Ils mettent en lumière comment se forme le résultat (le gain ou la perte) de l'entreprise en détaillant les différents niveaux de rentabilité, du chiffre d'affaires jusqu'au résultat net.

Objectifs

Les SIG permettent :

1. **D'évaluer la profitabilité** : comprendre d'où proviennent les marges et le résultat de l'entreprise.
2. **De comparer des entreprises** dans un même secteur grâce à des indicateurs standards.
3. **D'identifier des leviers d'amélioration** dans la gestion financière.

Les SIG en détail :

SIG	Signification	Mode de calcul
Marge commerciale	Performance sur les activités de vente	Chiffre d'affaires – Coût d'achat des marchandises vendues
Production de l'exercice	Activité industrielle (fabrication)	Production vendue + production stockée + production immobilisée
Valeur ajoutée (VA)	Richesse générée par l'entreprise	Marge commerciale + Production de l'exercice – Consommations intermédiaires
Excédent brut d'exploitation (EBE)	Rentabilité brute des activités	Valeur ajoutée – Charges de personnel – Impôts et taxes
Résultat d'exploitation	Profitabilité des opérations courantes	EBE – Dotations aux amortissements et provisions
Résultat net	Rentabilité globale	Résultat d'exploitation – Charges financières + Produits financiers – Impôts sur les sociétés

Le **coût d'achat des marchandises vendues** correspond au coût total supporté par une entreprise pour acquérir les marchandises qu'elle revend sans transformation (négoce). Il inclut toutes les dépenses directement liées à l'achat des marchandises.

La **production de l'exercice** représente l'ensemble des biens et services par une entreprise au cours d'une période donnée produits (ce que l'entreprise fabrique). Elle reflète l'activité productive de l'entreprise et regroupe plusieurs éléments.

- **Composantes de la production de l'exercice :**
  - **Production vendue** : La valeur des biens et services produits par l'entreprise et vendus à des clients durant l'exercice.
  - **Production stockée** : La variation des stocks de produits finis et en cours de production entre le début et la fin de l'exercice :

Les **consommations intermédiaires** représentent l'ensemble des biens et services consommés ou transformés dans le processus de production d'une entreprise au cours d'une période donnée. Ces consommations ne sont pas intégrées de manière durable dans le produit final, mais elles sont nécessaires à sa fabrication ou à la prestation de service.

Exemples typiques

- **Matières premières** : bois, acier, farine, etc., utilisés pour produire des biens.
- **Fourniture** : Électricité, eau, papier, carburant, etc.
- **Services externes** : Sous-traitance, frais de transport, honoraires de consultants, etc.
- **Produits semi-finis** : Pièces détachées ou composants intégrés dans un produit final.

2. Capacité d'Autofinancement (CAF)

- Définition : Flux de trésorerie interne généré par l'activité de l'entreprise.
- Calcul : Résultat net + Dotations aux amortissements et provisions – Reprises sur provisions et transferts de charges.
- Analyse : La CAF mesure la capacité de l'entreprise à générer du cash.

Dotations aux amortissements

Les dotations aux amortissements correspondent à la perte de valeur des immobilisations corporelles (ex : machines, bâtiments) et incorporelles (ex : brevets, logiciels) en raison de leur usage, de l'usure, ou de l'obsolescence.

Objectif

- Répartir le coût d'un actif sur sa durée d'utilisation prévue.
- Ajuster la valeur comptable des immobilisations pour refléter leur état actuel.

Exemple

- Une machine est achetée pour 100 000 €, avec une durée de vie estimée à 10 ans.
- Dotation annuelle aux amortissements : 100 000/10 = 10 000 €

Dotations aux provisions

Les dotations aux provisions sont des charges anticipées pour couvrir des risques ou des pertes futures probables, mais incertaines quant à leur échéance ou leur montant exact.

Types de provisions

1. **Provisions pour risques** : Couvrent des risques identifiés, comme un litige en cours ou une garantie à fournir.
2. **Provisions pour dépréciation** : Anticipent une diminution de valeur d'actifs, comme des créances douteuses.
3. **Provisions pour charges** : Prévoient des charges futures inéluctables, comme des indemnités de départ ou des réparations à effectuer.

Exemple

> Une entreprise anticipe un litige pouvant entraîner un coût de 20 000 €. Une provision est enregistrée pour ce montant.

3. Ratios de performance

Les **ratios de performance** sont des outils essentiels pour analyser la santé financière et la rentabilité d'une entreprise. Ils offrent une base pour comparer (ex : avec des entreprises du même secteur d'activité), diagnostiquer (ex : évolution d'un ratio d'une année sur l'autre), et prendre des décisions stratégiques afin d'améliorer la performance et d'assurer la pérennité de l'entreprise. Il en existe un grand nombre dont les plus courants sont :

1. Marge nette : Résultat net / Chiffre d'affaires

- **Ce que ça mesure :** La rentabilité globale de l'entreprise après avoir pris en compte toutes les charges, y compris les charges financières et les impôts.
- **Interprétation :**
  - Indique combien d'euros de bénéfice net l'entreprise génère pour chaque euro de chiffre d'affaires réalisé.
  - Plus la marge nette est élevée, plus l'entreprise est efficace pour transformer son chiffre d'affaires en bénéfice.
- **Utilité :**
  - Évaluer la performance globale de l'entreprise, en particulier après l'impact des décisions financières et fiscales.

2. Marge brute d'exploitation : EBE / Chiffre d'affaires

- **Ce que ça mesure :** La capacité de l'entreprise à générer une rentabilité brute uniquement grâce à son exploitation courante (son métier de base), sans tenir compte des éléments financiers, des amortissements ou des impôts.
- **Interprétation :**
  - Mesure l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.
  - Une marge brute d'exploitation élevée signifie que l'entreprise contrôle bien ses coûts d'exploitation par rapport à son chiffre d'affaires.

- **Utilité :**
  - Identifier la performance de base de l'entreprise indépendamment des éléments non opérationnels.

3. Taux de rentabilité économique : Résultat d'exploitation / Actif économique

- **Ce que ça mesure :** La capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de l'ensemble de ses ressources économiques (actifs immobilisés et circulants nécessaires à son activité – voir fiche 7).
- **Interprétation :**
  - Indique si l'entreprise utilise efficacement ses actifs pour produire un résultat d'exploitation.
  - Une valeur plus élevée reflète une meilleure utilisation des ressources économiques.
- **Utilité :**
  - Comparer l'efficacité de l'exploitation entre entreprises ou dans le temps.
  - Évaluer si le retour sur l'actif économique justifie l'investissement dans ces actifs.

4. Taux de rentabilité financière : Résultat net / Capitaux propres

- **Ce que ça mesure :** La rentabilité pour les actionnaires ou propriétaires de l'entreprise en fonction des fonds qu'ils ont investis.
- **Interprétation :**
  - Un taux élevé indique que l'entreprise génère une bonne rentabilité pour ses propriétaires.
  - Si ce taux est supérieur au coût des capitaux propres (ex. dividendes attendus), cela signifie que l'investissement est rentable pour les actionnaires.
- **Utilité :**
  - Mesurer la performance financière du point de vue des investisseurs.
  - Évaluer l'effet de levier financier : si l'entreprise utilise l'endettement, cela peut augmenter le rendement des capitaux propres.

Exercice d'application

Contexte : Une entreprise agro-alimentaire réalise un chiffre d'affaires annuel de 2 000 000 €, dont 30 % à l'export. Ses achats représentent 1 200 000 €, dont 20 % à l'import. Les charges de personnel s'élèvent à 400 000 €, et les autres charges à 150 000 €. La dotation aux amortissements est de 120 000 € et le résultat net est de 180 000 €. Les capitaux propres de l'entreprise s'élèvent à 1 000 000 €.

Question : Calculer les principaux SIG, la CAF et les ratios de performance.

7. Diagnostic financier : Analyse de la structure financière

L'analyse de la structure financière constitue le second volet du diagnostic financier (voir fiche 6). L'analyse de la structure financière d'une entreprise consiste à étudier son équilibre financier en distinguant les ressources disponibles et les emplois (utilisations) à court, moyen et long terme. Cette analyse repose sur le bilan fonctionnel, qui est une réorganisation du bilan comptable pour faciliter la compréhension des flux financiers et la capacité de l'entreprise à financer son activité. L'analyse mobilise également des ratios qui permettent de comparer (ex : avec des entreprises du même secteur d'activité), diagnostiquer (ex : évolution d'un ratio dans le temps), et prendre des décisions stratégiques afin d'améliorer la performance et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

1. Étapes pour transformer un bilan comptable en bilan fonctionnel

Identifier et regrouper les éléments du bilan comptable : Les postes du bilan comptable sont réorganisés en fonction de leur fonction économique (long terme ou court terme).

a. Actifs : Divisés en trois grandes catégories

- Actifs stables (ou immobilisations) : Regroupent les immobilisations corporelles, incorporelles, et financières qui servent durablement à l'activité.
  - Exemple : terrains, bâtiments, machines, brevets.
- Actifs circulants (ou actifs d'exploitation) : Incluent les stocks, créances clients, et autres actifs liés au cycle d'exploitation.
  - Exemple : matières premières, produits en cours, créances commerciales.
- Trésorerie active : Regroupe les disponibilités immédiates et les placements à court terme.
  - Exemple : comptes bancaires positifs, caisse.

b. Passifs : Divisés en trois grandes catégories

- Ressources stables : Regroupent les capitaux propres et les dettes à long terme. Ces éléments servent à financer les actifs stables.
  - Exemple : capital, réserves, emprunts à plus d'un an.
- Passifs circulants (ou dettes d'exploitation) : Incluent les dettes fournisseurs et autres dettes liées au cycle d'exploitation.
  - Exemple : dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales.
- Trésorerie passive : Regroupe les découverts bancaires et emprunts à court terme.
  - Exemple : soldes bancaires négatifs.

2. Reclasser les postes en fonction de leur fonction économique

Postes du bilan comptable	Bilan fonctionnel : Catégorie	Nature
Immobilisations incorporelles, corporelles	Actifs stables	Emplois stables
Stocks, créances clients	Actifs circulants	Emplois d'exploitation
Disponibilités (banques, caisse)	Trésorerie active	Emplois à court terme
Capitaux propres	Ressources stables	Ressources longues
Emprunts à plus d'un an	Ressources stables	Ressources longues
Dettes fournisseurs, dettes fiscales	Passifs circulants	Ressources à court terme
Découverts bancaires	Trésorerie passive	Ressources à court terme

Schéma d'un bilan fonctionnel

ACTIF	PASSIF
Emplois stables (actifs fixes) • Immobilisations incorporelles, corporelles, financière pour leur valeur brute	**Ressources stables** • Capitaux propres • Amortissements et dépréciations • Dettes financières à >1 an (prêts bancaires…)
Actifs circulants • Stocks • Créances (ce qui est dû par les clients mais pas encore payé)	**Passif circulant** • Dettes fournisseurs (ce qui est dû aux fournisseurs mais pas encore payé) • Dettes fiscales (TVA) et sociales (retraite, URSSAF…)
Trésorerie active • Le compte bancaire positif • La caisse • Les valeurs mobilières (placements, comptes rémunérés, etc.)	**Trésorerie passive** • Concours bancaires (crédits < 1 an, escompte, découverts…)

2. Le bilan fonctionnel et ses clés d'analyse

L'analyse de la structure financière d'une entreprise consiste à étudier son équilibre financier en distinguant les ressources disponibles et les emplois (utilisations) à court, moyen et long terme. Cette analyse repose sur le bilan fonctionnel, qui est une réorganisation du bilan comptable pour faciliter la compréhension des flux financiers et la capacité de l'entreprise à financer son activité.

1.1. Concepts fondamentaux

Le bilan fonctionnel s'appuie sur trois notions clés pour évaluer l'équilibre financier d'une entreprise :

- **Fonds de roulement net global (FRNG)** : Évalue l'excédent ou le déficit des ressources stables (capitaux propres et dettes à long terme) par rapport aux emplois stables (actifs fixes).

  - FRNG = Ressources stables - Actifs fixes.
  - Un FRNG positif signifie que l'entreprise dispose de ressources stables suffisantes pour financer ses actifs fixes.
- **Besoin en fonds de roulement (BFR)** : Mesure le financement nécessaire pour couvrir les besoins liés au cycle d'exploitation (stocks, créances clients, dettes fournisseurs).
  - BFR = Actifs circulants d'exploitation - Passifs circulants d'exploitation – concours bancaires
  - Un BFR élevé peut indiquer des besoins importants en fonds pour financer le cycle d'exploitation. Cela peut être le cas, par exemple, lorsque les délais de règlement accordés aux clients sont importants (voir fiche 10)
- **Trésorerie nette** : Différence entre le FRNG et le BFR. Elle mesure la liquidité immédiate de l'entreprise.
  - Trésorerie nette = FRNG - BFR
  - Une trésorerie nette positive indique une situation financière saine à court terme.

1.2. Objectifs de l'analyse de la structure financière

1. **Évaluer l'équilibre financier**

   - Vérifier si les ressources stables suffisent pour financer les actifs stables (via le FRNG).
   - Garantir que l'entreprise n'est pas trop dépendante des ressources à court terme pour financer des actifs à long terme. Par exemple, l'entreprise est payée par ses clients rapidement (retail) mais paye ses fournisseurs plus tardivement. Sa trésorerie positive apparente peut être trompeuse.

2. **Analyser le cycle d'exploitation**

   - Comprendre les besoins de financement liés aux stocks, créances clients, et dettes fournisseurs (via le BFR).
   - Identifier des tensions potentielles dans la gestion du cycle d'exploitation : Délais de règlement des clients trop importants, délais de règlement des fournisseurs trop courts, etc.

3. **Évaluer la liquidité de l'entreprise**

   - Mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme (fournisseurs, dettes fiscales et sociales) grâce à la trésorerie nette.

4. **Faciliter la prise de décision**

   - Aider les dirigeants à ajuster les politiques de financement et de gestion des ressources (exemple : réduire les stocks ou accélérer les encaissements clients).
   - Orienter les partenaires financiers dans l'octroi de crédits ou d'investissements.

3. Analyse des principaux ratios liés à la structure financière

Les ratios financiers du bilan sont des outils (des fractions généralement) qui permettent de mesurer la santé financière et la performance d'une entreprise (par exemple, en la comparant à ses concurrents ou à son secteur d'activité). Ils sont calculés en comparant des éléments des états financiers pour fournir des indications sur des points de vigilance particuliers :

1. Ratios de solvabilité et d'endettement

Ces ratios mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers.

1.1 Autonomie financière

- **Capitaux Propres / Total passif**
- **Interprétation :** Indique la part des ressources propres (non empruntées) dans le financement total. Une autonomie financière élevée (50 % ou plus) est rassurante.

1.2 Ratio d'endettement global

- **Dettes financières / Capitaux propres**
- **Interprétation :** Évalue la proportion de dettes par rapport aux fonds propres. Un ratio inférieur à 1 est souvent considéré comme acceptable.

2. Ratios de liquidité

Ces ratios évaluent la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme.

2.1 Liquidité générale

- **Actifs circulants / Passifs circulants**
- **Interprétation :** Si ce ratio est supérieur à 1, l'entreprise peut couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs circulants.

2.2 Liquidité immédiate

- **Trésorerie active / Passifs circulants**
- **Interprétation :** Montre la capacité de l'entreprise à régler ses dettes immédiates grâce à sa trésorerie disponible.

3. Ratios d'équilibre financier

Ces ratios vérifient la cohérence entre les ressources stables et les emplois stables.

3.1 Couverture des immobilisations

- **Ressources stables / Actifs fixes**
- **Interprétation :** Doit être supérieur à 1 pour garantir que les actifs stables sont financés par des ressources longues.

3.2 Ratio de structure financière

- **Capitaux propres / Dettes financières**
- **Interprétation :** Vérifie si les capitaux propres sont suffisants pour financer les dettes.

4. Ratios de rotation

Ces ratios évaluent l'efficacité de la gestion des actifs et des passifs liés à l'exploitation.

4.1 Durée de rotation des stocks (en jours)

- **(Stock moyen × 360) / Coût d'achat des marchandises vendues HT**
- **Interprétation :** Mesure la durée moyenne de stockage des marchandises.

4.2 Durée de rotation des créances clients (en jours)

- **Créances clients × 360 / Chiffre d'affaires TTC**
- **Interprétation :** Évalue le délai moyen de paiement des clients.

4.3 Durée de rotation des dettes fournisseurs

- **Dettes fournisseurs × 360 / Achats de biens et services TTC**
- **Interprétation :** Indique le délai moyen de règlement des fournisseurs.

Exercice d'application

Contexte : Une entreprise dont le chiffre d'affaires TTC est de 5 000 000 € présente le bilan fonctionnel suivant (en €) :

ACTIF	PASSIF
Emplois stables (actifs fixes) • 1 200 000	**Ressources stables** • Capitaux propres : 1 000 000 • Dettes financières à >1 an : 500 000
Actifs circulants • Stocks : 400 000 • Créances clients : 500 000	**Passif circulant** • Dettes fournisseurs : 300 000
Trésorerie active • Le compte bancaire positif : 50 000 • Les valeurs mobilières : 150 000	**Trésorerie passive** • Concours bancaires : 100 000

Question :

1. **Calculer le FRNG, le BFR et la trésorerie nette**
2. **Analyser la structure financière à l'aide des ratios suivants :**
   - **Autonomie financière**
   - **Couverture des immobilisations**
   - **Liquidité générale**
   - **Durée de rotation des créances clients en jours**

8. Tableau d'analyse quantitative et qualitative d'une performance commerciale

Un tableau d'analyse combinant des indicateurs **quantitatifs et qualitatifs** peut vous être demandé. Il permet d'évaluer de manière complète la performance commerciale d'une entreprise, d'une équipe ou d'un projet (ex : *Cas Adam 2024 - 1.1 Analysez les résultats de la participation de Domaine Adam au salon ProWine et identifiez les éléments manquants*).

Encore une fois, présentez votre réponse sous la forme d'un tableau synthétique en évitant les textes longs.

Voici un exemple de tableau que vous pouvez adapter aux besoins spécifiques du sujet :

Indicateurs	Définition	Mesure	Objectifs	Commentaires
Quantitatifs				
Chiffre d'affaires	Valeur totale des ventes réalisées	€	Augmenter de X % par rapport à l'année précédente	
Marge brute	Différence entre le chiffre d'affaires et le coût des marchandises vendues	% du CA	Améliorer de X points de pourcentage	
Nombre de nouveaux clients	Nombre de clients acquis sur une période donnée	Nombre	Atteindre X nouveaux clients par mois	
Taux de conversion	Rapport entre le nombre de prospects qualifiés et le nombre de clients acquis	%	Améliorer de X %	
Panier moyen	Montant moyen dépensé par client	€	Augmenter de X %	
Qualitatifs				
Satisfaction client	Mesurée par des enquêtes de satisfaction	Note sur 10	Obtenir une note supérieure à X	
Fidélité client	Taux de rétention des clients	%	Atteindre un taux de rétention de X %	
Qualité des leads	Qualité des prospects générés (pertinence, qualification)	Évaluation qualitative	Améliorer la qualité des leads générés	
Efficacité des actions commerciales	Mesure de l'impact des actions commerciales sur les résultats	Évaluation qualitative	Améliorer l'efficacité des actions mises en place	
Adaptation aux besoins clients	Capacité à répondre aux besoins spécifiques des clients	Évaluation qualitative	Améliorer l'adaptation aux besoins clients	

Explications

- **Indicateurs quantitatifs :** Ils permettent de mesurer de manière objective les résultats commerciaux (chiffres d'affaires, marges, nombre de clients, etc.).
- **Indicateurs qualitatifs :** Ils permettent d'évaluer la qualité des actions commerciales, la satisfaction client, la fidélité, etc. Ces indicateurs sont souvent plus subjectifs et nécessitent des méthodes d'évaluation spécifiques (enquêtes, entretiens, etc.). Si aucun élément qualitatif n'est fourni, vous pouvez le plus souvent en suggérer un ou plusieurs.

Comment utiliser ce tableau ?

1. **Personnalisation :** Adaptez les indicateurs au contexte et aux objectifs spécifiques ou aux résultats des années précédentes
2. **Collecte de données :** Les données chiffrées sont nécessairement présentes dans les documents
3. **Analyse :** Comparez les résultats obtenus avec les objectifs fixés et identifiez les points forts et les points faibles.
4. **Actions correctives :** Vous pouvez proposer des actions de collecte de données manquantes ou d'améliorer les performances quantitatives comme qualitatives là où cela est nécessaire.

Exercice

Contexte : La **Maison Lafleur**, une entreprise spécialisée dans l'exportation de vins français, a participé au **Salon International du Vin** à Madrid en 2024. L'objectif était de rencontrer des professionnels du secteur (restaurateurs, cavistes et importateurs) pour promouvoir ses nouvelles cuvées et développer son activité sur le marché espagnol.

La directrice commerciale, **Marie Dupont**, souhaite évaluer les résultats obtenus et identifier les éléments manquants pour mieux préparer les prochaines participations à des salons internationaux.

Données du Salon

Fréquentation du Salon 2024 :

- **20 500 visiteurs**
- **620 exposants**, dont **40 % de producteurs français**
- **35 % des visiteurs sont des restaurateurs et cavistes**

Résultats obtenus par Maison Lafleur :

Indicateur	Valeur
Passages sur le stand Lafleur	**520**
Contacts établis	**160**
Nombre de contacts sans suite	**30**
Demandes d'informations	**75**
Demandes de devis	**28**
Commandes enregistrées	**27**
Chiffre d'affaires généré	**54 000 €**
Répartition des commandes	18 restaurants, 7 cavistes, 2 importateurs
Commandes espagnoles	**25 sur 27**

Historique des salons précédents :

- Chiffre d'affaires moyen par salon : **15 000 €/jour**
- Durée moyenne des salons : **3 jours**

Questions

1. **Analysez la performance commerciale de la Maison Lafleur lors du salon à Madrid en complétant le tableau suivant.**

Indicateur	Formule	Valeur
CA moyen par commande	Chiffre d'affaires total / Nombre de commandes	**?**
CA moyen par jour	Chiffre d'affaires total / Nombre de jours du salon	**?**
Taux d'attractivité du stand	(Nombre de passages sur le stand / Nombre de visiteurs du salon) × 100	**?**
Taux de suite (info + devis + commandes)	((Demandes d'information + Devis + Commandes) / Contacts établis) × 100	**?**
Taux de rebond (clients sans suite / contacts)	(Contacts sans suite / Contacts établis) × 100	**?**
Taux de concrétisation	Nombre de commandes / Contacts établis × 100	**?**

2. **Évaluez l'adéquation de la participation de la Maison Lafleur au marché cible en complétant les indicateurs suivants :**

Indicateur	Formule	Valeur
Taux de visiteurs restaurateurs/cavistes sur l'ensemble du salon	-	**35 %**
Taux de restaurateurs/cavistes ayant commandé	(Nombre de commandes restaurants + cavistes) / Total commandes × 100	**?**
Taux de commandes espagnoles	(Nombre de commandes espagnoles / Total commandes) × 100	**?**

3. **Quels éléments d'information supplémentaires seraient nécessaires pour affiner l'analyse des performances de la Maison Lafleur ?**

Proposez au moins **trois indicateurs quantitatifs et trois indicateurs qualitatifs** manquants.

9. La facture à l'international

Caractéristiques d'une facture à l'international

Une facture commerciale internationale est un document clé dans le commerce international, servant à décrire la transaction et à établir les obligations des parties. Elle doit respecter certaines **mentions obligatoires** et peut inclure des **mentions facultatives** pour faciliter les formalités douanières et le paiement.

1. Mentions obligatoires

- **Identité des parties** :
  - Nom, adresse et coordonnées du vendeur (exportateur).
  - Nom, adresse et coordonnées de l'acheteur (importateur).
- **Numéro et date de la facture** :
  - Numéro unique permettant de l'identifier.
  - Date d'émission de la facture.
- **Description détaillée des marchandises** :
  - Nature, quantité, poids (brut/net) des produits.
  - Désignation commerciale précise (nom du produit, référence, etc.).
  - Valeur unitaire et valeur totale par produit.
- **Conditions de vente (Incoterms)** :
  - Incoterms 2020 (exemple : FOB, CIF, DAP), précisant les responsabilités en matière de transport et de risques.
- **Valeur totale de la facture** :
  - Montant global en précisant la devise utilisée (EUR, USD, etc.).
- **Conditions de paiement** :
  - Mode de paiement (virement bancaire, lettre de crédit, etc.).
  - Échéance du paiement (exemple : à 30 jours date de facture).
- **Origine des marchandises** :
  - Pays de fabrication ou d'expédition.
- **Numéro de TVA intracommunautaire** (pour les transactions au sein de l'UE) ou équivalent.
- **Informations douanières** :
  - Code HS (Système harmonisé) des marchandises.
- **Mentions légales locales** :
  - Selon les exigences spécifiques des pays (taxes, obligations fiscales, etc.).

2. Mentions facultatives

- Informations complémentaires :
  - Coordonnées bancaires de l'exportateur (IBAN, SWIFT/BIC).
  - Remises ou réductions appliquées.
  - Assurance souscrite pour le transport.
  - Contact du service client.
- Informations commerciales :
  - Logo de l'entreprise.
  - Slogan ou autres éléments marketing.
- Mentions liées au transport :
  - Numéro de suivi ou référence du transporteur.
  - Date d'expédition et lieu de livraison.

Exemple de facture pour la biscuiterie de luxe

Biscuiterie de Luxe

123 Rue des Délices
75001 Paris, France
Téléphone : +33 1 23 45 67 89
E-mail : contact@biscuiteriedeluxe.fr
TVA intracommunautaire : FR123456789

FACTURE COMMERCIALE

Numéro de facture : BL20250114
Date : 14 janvier 2025

Acheteur

M. Yilmaz
Gourmet Imports Ltd.
15 Istiklal Caddesi
34430 Istanbul, Turquie

Description des marchandises

Produit	Quantité	Poids net (kg)	Prix unitaire (EUR)	Total (EUR)
Biscuits au beurre	500	25	5,00	2 500,00
Biscuits chocolat noir	300	18	6,00	1 800,00
Biscuits aux amandes	200	10	7,00	1 400,00

Poids total : **53 kg**
Valeur totale : **5 700,00 EUR**

Conditions de vente

- Incoterm : CIF (Istanbul Port).
- Mode de paiement : Virement bancaire sous 30 jours (avant le 14 février 202N).
- Banque : Banque de Paris, IBAN : FR7612345678901234567890123, SWIFT : PARISFRPP.

Informations douanières

- Pays d'origine : France.
- Codes HS : 1905.31 (biscuits sucrés).

Notes supplémentaires

- Les marchandises sont emballées dans des cartons renforcés pour le transport international.
- Facture émise sans TVA conformément aux règles d'exportation.

10. L'évaluation des risques de non-paiement

Les différents éléments techniques liés à la couverture des risques à l'exportation et à l'importation (change, non-paiement, etc.) sont traités en détails dans le bloc 2 : Mise en Œuvre des Opérations Internationales.

1. La Nature des Risques de Non-Paiement à l'Export

Lorsqu'une entreprise exporte ses produits ou services, elle s'expose à divers **risques de non-paiement**, qui peuvent impacter sa trésorerie et sa rentabilité. Ces risques sont classés en trois grandes catégories :

1.1. Risques Commerciaux

Ils sont liés à la **solvabilité et au comportement du client étranger** :

- **Insolvabilité du client** (faillite, liquidation judiciaire).
- **Mauvaise foi** du client (refus de payer sans justification).
- **Retards de paiement** compromettant la trésorerie de l'exportateur.

1.2. Risques Pays et Politiques

Ils sont liés à l'environnement du pays importateur :

- **Instabilité politique** (guerres, sanctions économiques, crises gouvernementales).
- **Restrictions sur les paiements internationaux** (contrôles des changes, embargos).
- **Crise économique** affectant la capacité de paiement des entreprises locales.

1.3. Risques de Change

Ils concernent les transactions en devises étrangères :

- **Fluctuations des taux de change** réduisant la valeur du paiement reçu.
- **Dépréciation de la monnaie du client** rendant le paiement plus coûteux.

2. L'Évaluation des Risques de Non-Paiement

Avant de conclure une transaction, il est essentiel de **mesurer les risques** grâce à différents outils :

2.1. Évaluation du Client et de sa Solvabilité

- **Vérification de la santé financière** via des bases comme **Coface, Euler Hermes, Dun & Bradstreet**.
- **Demande de références bancaires et commerciales**.
- **Analyse des délais de paiement pratiqués** dans le pays cible.

2.2. Étude du Pays et de son Environnement Économique

- Consultation des **classements de risque pays** par le **FMI, Banque mondiale, Bpifrance, assureurs-crédit**.
- Vérification des **conditions de transfert de devises** et des **réglementations locales**.

2.3. Gestion du Risque de Change

- Facturation en **euro (EUR) ou en dollar (USD)** pour éviter les devises instables.
- Utilisation de **produits de couverture** (contrats à terme, options de change).
- Intégration de **clauses d'indexation** dans le contrat pour ajuster les prix en fonction des fluctuations monétaires.

3. Techniques et Outils pour Sécuriser les Paiements à l'Export

Face aux risques identifiés, plusieurs **solutions bancaires et contractuelles** permettent de sécuriser le paiement des exportations.

3.1. Outils Bancaires de Sécurisation

La Remise Documentaire

- L'exportateur envoie les documents de transport via sa banque, qui ne les remet au client que contre paiement ou acceptation d'une traite.
- **Sécurité moyenne**, car le client peut refuser les documents et ne pas payer.

Le Crédit Documentaire (Lettre de Crédit - LC)

- Engagement bancaire irrévocable garantissant le paiement dès que l'exportateur respecte les conditions du contrat (présentation de documents conformes).
- **Sécurité très élevée**, car le paiement est garanti par la banque du client.

La Lettre de Crédit Stand-By (Stand-By LC)

- Fonctionne comme une assurance de paiement : si le client ne paie pas, la banque de l'importateur paie à sa place.
- **Sécurité très élevée**, utilisée souvent pour les contrats à long terme.

3.2. Autres Mécanismes de Protection

Paiement Anticipé ou Acompte

- Le client règle une partie du montant avant la livraison (ex : 30 % d'acompte).
- **Sécurité maximale**, mais difficile à négocier.

Clause de Réserve de Propriété

- L'exportateur conserve la propriété des marchandises jusqu'au paiement intégral.
- **Sécurité légale**, mais nécessite un cadre juridique adapté.

Assurance-Crédit

- Proposée par **Coface, Euler Hermes, Bpifrance**, elle couvre le risque d'impayé.
- **Sécurité financière**, mais avec un coût lié aux primes d'assurance.

Affacturage Export

- Vente des créances clients à un factor qui avance le paiement et se charge du recouvrement.
- **Amélioration de la trésorerie**, mais avec des frais.

Quiz

1. **Quels sont les principaux types de risques de non-paiement auxquels une entreprise exportatrice est confrontée ?**
   a. Risques commerciaux, risques environnementaux et risques juridiques
   b. Risques commerciaux, risques pays et politiques, et risques de change
   c. Risques de trésorerie, risques pays et risques fiscaux
   d. Risques clients, risques financiers et risques d'échange

2. **Quel outil bancaire offre la sécurité la plus élevée pour garantir le paiement à l'export ?**
   a. La remise documentaire
   b. Le crédit documentaire (Lettre de Crédit - LC)
   c. L'affacturage export
   d. Le paiement par virement bancaire classique

3. **Quelle stratégie permet de limiter l'impact des fluctuations des taux de change ?**
   a. Facturer en devises instables pour maximiser les profits
   b. Négocier un paiement anticipé systématique
   c. Utiliser des produits de couverture comme les contrats à terme ou les options de change
   d. Privilégier les paiements en espèces pour éviter les transferts bancaires internationaux

11. Les différents types de litiges commerciaux à l'international

Les litiges commerciaux internationaux peuvent prendre de nombreuses formes, reflétant la diversité des activités économiques transfrontalières. Voici quelques-uns des types de litiges les plus courants :

1. La nature des litiges

Litiges contractuels

- Non-exécution ou mauvaise exécution d'un contrat : Cela peut concerner la livraison tardive ou non conforme de marchandises, le non-paiement, la rupture abusive de contrat, etc.
- Interprétation des clauses contractuelles : Les parties peuvent avoir des divergences d'interprétation sur la portée et le sens de certaines clauses, notamment en cas de contrat rédigé dans une langue étrangère.
- Force majeure : Une partie peut invoquer un événement de force majeure pour se libérer de ses obligations contractuelles, ce qui peut donner lieu à un litige si l'autre partie conteste cet argument.

Litiges en matière de propriété intellectuelle

- Contrefaction de marques, de brevets ou de droits d'auteur : L'utilisation non autorisée de marques, de brevets ou d'œuvres protégées par le droit d'auteur peut donner lieu à des poursuites judiciaires.
- Concurrence déloyale : Les pratiques commerciales déloyales, telles que le parasitisme, la confusion ou le dénigrement, peuvent également faire l'objet de litiges.
- Litiges en matière de distribution.
- Rupture de contrat de distribution : Les conflits peuvent surgir lors de la rupture d'un contrat de distribution, notamment en ce qui concerne les conditions de rupture, les indemnités ou la protection de la clientèle.
- Fixation des prix : Les litiges peuvent porter sur la fixation des prix de vente, les remises accordées ou les marges bénéficiaires.

Litiges en matière de responsabilité du fait des produits

- Produits défectueux : Un fabricant peut être tenu responsable des dommages causés par un produit défectueux, qu'il s'agisse de dommages corporels, matériels ou immatériels.

Litiges en matière d'investissement

- Répudiation d'un contrat d'investissement : Un État peut être poursuivi pour avoir répudié un contrat d'investissement conclu avec un investisseur étranger.
- Expropriation indirecte : Un investisseur peut contester une mesure prise par un État qui a pour effet de dévaloriser son investissement.

Litiges en matière de transport international

- Perte ou dommage des marchandises : Les litiges peuvent porter sur la responsabilité du transporteur en cas de perte, de dommage ou de retard dans la livraison des marchandises (voir activité 6 – fiche 1)
- Responsabilité du chargeur : Le chargeur peut également être tenu responsable en cas de fausse déclaration ou de conditionnement défectueux des marchandises.

2. Causes et prévention des litiges

Les causes de ces litiges sont multiples

- Différences culturelles : Les différentes cultures d'entreprise et les modes de communication peuvent générer des malentendus.
- Barrières linguistiques : Les contrats rédigés dans une langue étrangère peuvent être source d'interprétations divergentes.
- Évolution du marché : Les changements économiques et technologiques peuvent rendre un contrat obsolète ou difficile à exécuter.
- Force majeure : Des événements imprévisibles peuvent perturber l'exécution d'un contrat.

La prévention des litiges est essentielle

- Rédaction claire et précise des contrats : Les contrats doivent être rédigés de manière claire et précise, en tenant compte des spécificités de chaque transaction.
- Choix d'un mode de règlement des litiges : Il est conseillé de prévoir dans le contrat un mode de règlement des litiges en cas de différend (arbitrage, médiation).
- Assurances : Souscrire une assurance responsabilité civile professionnelle peut permettre de se protéger contre certains risques.

En cas de litige, il est recommandé de consulter un avocat spécialisé en droit international des affaires.

12. Le règlement des litiges commerciaux à l'international

Les litiges issus d'opérations commerciales internationales peuvent être résolus par divers modes, qui se divisent généralement en deux catégories : les modes juridictionnels (résolution devant des tribunaux) et les modes extrajudiciaires (résolution alternative des conflits).

1. Modes juridictionnels

Tribunaux étatiques

- Les litiges peuvent être portés devant les tribunaux nationaux compétents.
- La juridiction compétente est déterminée par les règles de droit international privé, souvent via une **clause attributive de juridiction** insérée dans le contrat.
  - Avantages : décisions contraignantes et exécutoires, recours possibles.
  - Inconvénients : méconnaissance des procédures et des acteurs à l'étranger, lenteur, coût élevé, publicité des procédures, difficulté d'exécution des jugements dans certains pays.

Reconnaissance et exécution des jugements étrangers

- La reconnaissance d'un jugement peut nécessiter l'application de conventions internationales comme la **Convention de La Haye** ou des traités bilatéraux.
- L'efficacité dépend des accords en vigueur entre les pays concernés.

2. Modes extrajudiciaires (Alternative Dispute Resolution, ADR)

Arbitrage

- Procédure privée où les parties soumettent leur litige à un ou plusieurs arbitres, souvent en vertu d'une **clause compromissoire** dans le contrat.
- Institutions courantes : Chambre de Commerce Internationale (CCI), London Court of International Arbitration (LCIA), Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI).
  - Avantages : confidentialité, rapidité, expertise des arbitres, décisions exécutoires en vertu de la **Convention de New York de 1958**.
  - Inconvénients : coût élevé, absence de recours sur le fond.

Médiation

- Un médiateur aide les parties à négocier une solution mutuellement acceptable.

- La médiation est volontaire et non contraignante.
  - Avantages : souplesse, confidentialité, coûts moindres, préservation des relations commerciales.
  - Inconvénients : absence de caractère exécutoire en cas d'échec.

Négociation

- Les parties discutent directement pour résoudre leur différend sans intervention d'un tiers.
  - Avantages : flexibilité, coût nul ou faible, contrôle total des parties.
  - Inconvénients : dépend de la bonne volonté des parties, pas de garantie de résolution.

Conciliation

- Processus proche de la médiation, mais le conciliateur peut proposer une solution concrète aux parties.
- Moins formel que l'arbitrage et souvent utilisé dans les litiges commerciaux.

3. Autres modes spécialisés

Dispute Boards

- Utilisés dans les contrats complexes (infrastructure, construction), ces comités interviennent tout au long du projet pour résoudre les litiges rapidement.
  - Avantages : intervention rapide, expertise technique.
  - Inconvénients : coût constant, pas toujours contraignant.

Expertise

- Les parties désignent un expert pour trancher sur une question technique spécifique.
- L'expertise peut être non contraignante ou contraignante selon les termes du contrat.

4. Hybrides et combinaisons

- **Médiation-arbitrage (Med-Arb)** : un processus de médiation suivi d'un arbitrage si aucun accord n'est trouvé.
- **Arbitrage accéléré** : procédure arbitrale simplifiée pour réduire les délais et les coûts.

5. Facteurs influençant le choix du mode de résolution

- **Nature du litige** (juridique, technique, financier).
- **Coût et durée** des procédures.
- **Confidentialité** souhaitée par les parties.
- **Exécution transfrontalière** des décisions.
- **Relations commerciales** à préserver.

Ces modes offrent une variété de solutions adaptées aux besoins spécifiques des acteurs du commerce international. Le choix dépend des clauses contractuelles, des lois applicables et des objectifs des parties en conflit.

Étude de cas : Résolution d'un litige commercial à l'international

Contexte

Une biscuiterie française spécialisée dans les produits haut de gamme a exporté une commande de biscuits vers un client en Turquie. Selon les termes du contrat, le client devait effectuer le paiement dans un délai de 30 jours après réception de la marchandise. Cependant, ce dernier n'a pas réglé la facture. Lors d'une relance par e-mail, le client turc a répondu que les colis étaient arrivés endommagés.

Question 1 : Analysez le litige en identifiant sa nature. Vous déterminerez qu'elles peuvent en être les causes et les éventuelles mesures préventives à mettre en place pour qu'une telle situation ne se reproduise pas.

Question 2 : Rédigez un e-mail professionnel en anglais adressé au client turc, visant à résoudre le litige à l'amiable, tout en protégeant les intérêts de la biscuiterie.

Document 1 - Extrait des Conditions Générales de Vente (CGV)

Article 5 - Paiement :
Le paiement des marchandises doit être effectué dans un délai de 15 jours à compter de la date de facturation. En cas de retard de paiement, des pénalités de retard calculées sur la base de 10 % du montant total de la facture seront appliquées.

Document 2 - E-mail de relance envoyé au client turc

Subject : Follow-up on unpaid invoice No. FR12345

Dear Mr. Yilmaz,

I hope this message finds you well.

We noticed that the invoice for the recent shipment of biscuits (Invoice No. FR12345) has not yet been settled. According to our agreement, payment was due 30 days after delivery, and we kindly remind you that this deadline has now passed.

Could you please let us know if there is an issue or when we can expect payment ?

Thank you for your attention to this matter. We look forward to hearing from you soon.

Best regards,
[Your Name]
Export Manager Assistant
Biscuiterie de Luxe

Document 3 - Réponse du client turc

Subject : Re : Follow-up on unpaid invoice

Dear [Your Name],

Thank you for your message. I regret to inform you that the shipment we received arrived in poor condition. Several boxes were damaged, and some of the products are unsellable.

Please let us know how you would like to resolve this issue. We are happy to provide photos of the damaged goods if necessary.

Best regards,

Mr. Yilmaz

13. Présentation d'une entreprise à l'export
Company presentation for export

La présentation d'entreprise est un exercice récurrent de l'épreuve de RCI (Annales 2022, 2023 et 2024) qui peut prendre des formes différentes (exemple en 2023 : réaliser le script de d'une vidéo de présentation de l'entreprise) et être demandé en français ou en anglais. Il s'agit, la plupart du temps, d'une présentation commerciale dans laquelle le candidat doit valoriser l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Il est attendu une présentation structurée qui peut prendre la forme du modèle ci-dessous avec une nécessaire adaptation au contexte présenté. Les éléments de contenu sont présents dans les différentes annexes fournies. Il est pertinent de réaliser cet exercice de présentation pour les entreprises dans lesquelles vous avez effectué vos stages (voir exercice ci-après). Ce travail est utile tant pour les épreuves écrites et orales de RCI que pour l'épreuve orale de DCI.

1. Exemple de structure de présentation en français

Thème 1 : Qui sommes-nous ?

- **Contenu :**
  - Brève histoire de l'entreprise
  - Chiffres clés (effectifs, chiffre d'affaires, etc.)
  - Domaines d'expertise
- **Notes :**
  - Présentez votre entreprise de manière concise et claire, en mettant en avant vos réussites.
  - Utilisez des chiffres concrets pour renforcer votre crédibilité.

Thème 2 : Nos valeurs

- **Contenu :**
  - Liste de vos valeurs clés (innovation, qualité, service client, etc.)
  - Exemples concrets illustrant ces valeurs
- **Notes :**
  - Soulignez l'importance que vous accordez à vos valeurs et comment elles guident vos actions au quotidien.
  - Montrez comment vos valeurs créent de la valeur pour vos clients.

Thème 3 : Nos produits/services

- **Contenu :**
  - Présentation de votre gamme de produits/services
  - Caractéristiques clés et avantages pour les clients
  - Témoignages clients (si disponibles)
- **Notes :**
  - Mettez en avant les avantages uniques de votre offre et ce qui la différencie de celle de vos concurrents.
  - Utilisez des exemples concrets pour illustrer vos propos.

Thème 4 : Notre marché

- **Contenu :**
  - Présentation de votre marché
  - Tendances du marché
  - Votre positionnement sur le marché
- **Note :**
  - Démontrez votre connaissance du marché et votre capacité à anticiper les évolutions futures.
  - Expliquez comment votre entreprise répond aux besoins de ce marché.

Thème 5 : Notre approche internationale

- **Contenu :**
  - Expérience à l'international
  - Partenariats internationaux
  - Adaptation aux marchés locaux
- **Note :**
  - Soulignez votre expertise dans le domaine de l'international et votre capacité à vous adapter à des cultures et des environnements différents.

Thème 6 : Pourquoi nous choisir ?

- **Contenu :**
  - Récapitulatif des avantages clés de travailler avec votre entreprise
  - Appel à l'action (invitation à un salon, envoi d'échantillon, etc.)
- **Note :**
  - Concluez votre présentation en rappelant les raisons pour lesquelles votre audience devrait choisir de travailler avec vous.

2. Example of Presentation Structure in English

Theme 1 : Who Are We ?

- **Content :**
  - Brief history of the company
  - Key figures (number of employees, revenue, etc.)
  - Areas of expertise
- **Notes :**
  - Present your company concisely and clearly, highlighting your achievements.
  - Use concrete figures to reinforce your credibility.

Theme 2 : Our Values

- **Content :**
  - List of your key values (innovation, quality, customer service, etc.)
  - Concrete examples illustrating these values