

Université du Maine

Faculté de droit et sciences économiques

Rapport de stage

Entreprise : TITAGARH WAGONS AFR



Nekhterou SIDOUMOU

Master 2, « Management des Affaires Internationales »

Année universitaire : 2015-2016

Présenté pour l'obtention du Master

Mémoire préparé sous la direction de Mme Gonzalez Christine, Professeur des Universités

Présenté et soutenu publiquement le 31 Aout 2016

Remerciements

Je tiens à remercier dans un premier temps, toute l'équipe pédagogique de l'Université du Maine et les intervenants professionnels du Master Management des affaires internationales, pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci.

Je remercie également **Madame Gonzalez** pour l'aide et les conseils qu'elle m'a apporté lors des différents suivis.

Je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elles m'ont fait vivre durant ces mois au sein de l'entreprise Titagarh Wagons AFR :

Monsieur Varin, Directeur Général, pour son accueil et la confiance qu'il m'a accordé dès mon arrivée dans l'entreprise. Pour m'avoir intégré rapidement au sein de l'entreprise et le temps qu'il m'a consacré tout au long de cette période, sachant répondre à toutes mes interrogations, sans oublier sa participation au cheminement de ce rapport.

Monsieur Gupta, responsable Marketing du groupe Titagarh, ainsi que l'ensemble du personnel de Titagarh Wagons AFR pour leur accueil sympathique et leur coopération professionnelle tout au long de ces mois.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont conseillé et relu lors de la rédaction de ce rapport de stage.

Sommaire

Introduction.....	4
I. Présentation contextuelle.....	5
1. Présentation du groupe.....	5
2. Présentation de l'entreprise.....	7
a) Gamme de produits.....	7
b) Quelques chiffres.....	11
c) L'historique de l'entreprise.....	12
d) Organigramme de l'entreprise.....	15
e) Stratégie de développement de l'entreprise.....	17
f) Clients en Afrique.....	18
3. Le transport de fret ferroviaire en Afrique.....	19
4. L'étude du marché Africain.....	22
a) Définition des objectifs et paramètres de l'étude.....	23
b) La collecte d'information.....	25
c) La matrice de sélection et la bibliothèque africaine.....	26
d) Les fiches par pays du marché africain.....	27
e) Rapport d'étude et préconisations.....	28
f) Autres missions.....	30
II. L'élaboration d'une stratégie de développement à l'international.....	31
1. Le diagnostic interne.....	32
2. Le diagnostic externe.....	35
a) L'accessibilité au marché.....	35
b) La situation globale du marché.....	35
c) La concurrence sur le marché visé.....	37
d) La collecte d'information.....	39
3. La sélection des pays et fixation des objectifs de développement à l'international.....	41
a) Tableau de sélection.....	41
b) La fixation des objectifs de développement à l'international.....	42
4. Les principaux modes d'entrée sur le marché africain.....	46
a) L'exportation directe et indirecte.....	46
b) Le partenariat étranger.....	48
c) Une filiale étrangère.....	49
Conclusion.....	50
Ouverture.....	50
Bibliographie.....	51
Annexes.....	53

Introduction

Dans le cadre de la deuxième année de Master, nous devons effectuer un stage d'une durée de trois à six mois au sein d'une entreprise.

Du 4 avril au 8 septembre, ce stage a été effectué au sein de l'entreprise « Titagarh Wagons AFR » (TWA).

Titagarh Wagons AFR (TWA) est un constructeur de wagons fret, basé à Douai au nord de la France.

Depuis sa reprise par le groupe Titagarh, TWA compte reconquérir certains marchés internationaux et particulièrement le marché Africain.

La mission principale de ce stage était la réalisation d'une étude de marché dans le cadre de la mise en place d'une stratégie de développement de l'entreprise en Afrique.

Dans un environnement mondial en constante mutation, l'élaboration d'une stratégie d'internationalisation devient un exercice difficile.

C'est pourquoi, l'objet ce mémoire est d'analyser les spécificités de l'élaboration d'une stratégie de développement en Afrique pour une entreprise industrielle, avec pour exemple le cas de Titagarh Wagons AFR.

Ainsi pour répondre à cette problématique, nous allons dans une première partie présenter le contexte du stage et les différentes missions effectuées.

Puis dans une deuxième partie, répondre à notre problématique pour conseiller aux entreprises industrielles la manière d'élaborer une stratégie de développement à l'international adaptée aux marchés africains.

I. Présentation contextuelle

1. Présentation du groupe

Titagarh est un groupe indien, fondé en 1981 par J P Chowdhary, localisé à Calcutta en Inde. Titagarh est aujourd'hui le plus grand constructeur ferroviaire en Inde avec une capacité de production de 10.000 wagons et 5.000 en Europe.



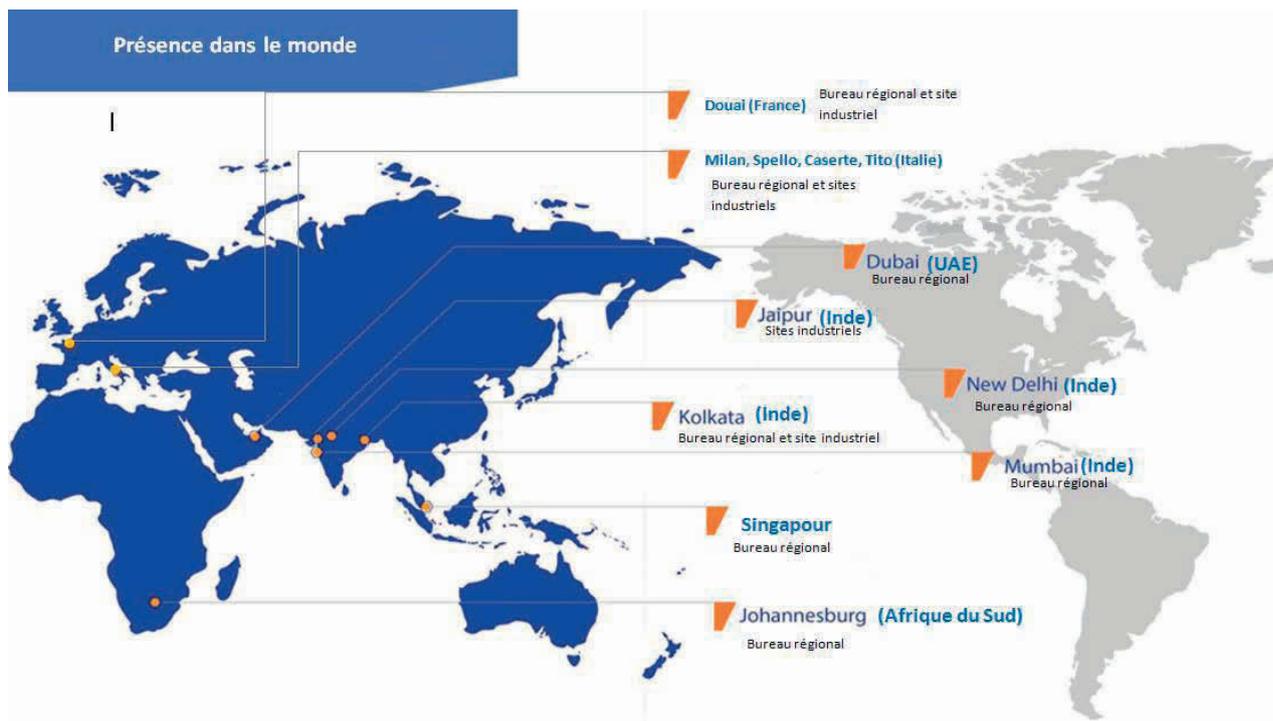
Filiales du groupe :

- Titagarh wagons Limited (TWL), basée en Inde, est l'entreprise phare du groupe Titagarh. TWL¹ est un constructeur ferroviaire et aussi a une activité de fonderie ferroviaire.
- Titagarh wagons AFR (TWA) : constructeur de wagons fret en France
- Titagarh Firema Adler (TFA) : construction de trains, tramways et métros en Italie
- Cimmco limited : construction de freins ferroviaires en Inde
- Titagarh Agrico Private Limited, construction de machines agricoles
- Titagarh Marine Limited : Construction navale et projets spéciaux, partenaire de l'état indien.

Ainsi, en plus de son activité ferroviaire, le groupe Titagarh a des filiales dans différents secteurs : Fonderie, construction de ponts, équipements industriels, la construction navale.

La carte suivante expose l'étendue du développement du groupe Titagarh dans le monde :

¹ Titagarh wagons limited



Quelques chiffres du groupe Titagarh :

- Capital : 89.5 M €
- Chiffre d'affaires 2014-2015 : 102 M €

Répartition de l'effectif du groupe :

- TWA : 128
 - TFA² : 340
 - TWL : 565
 - Cimmco limited : 133
 - Titagarh Agrico Private Limited : 133
 - Titagarh Marine Limited : 35
- Total : 1 334

Après une présentation brève du groupe indien Titagarh, nous allons vous exposer sa filiale française Titagarh Wagons AFR, où le stage a été effectué.

² Titagarh Firema Adler

2. Présentation de l'entreprise

Titagarh Wagons AFR est une société de conception, de fabrication et de commercialisation de matériels ferroviaires roulant pour le transport de marchandises, et de conteneurs-citernes.

a) Gamme de produits

L'entreprise est capable de produire tous les types de wagons de fret :

→ Wagons citernes gaz, chimiques et pétroliers



→ Wagons porte-conteneurs et multimodaux



→ Wagons trémies et pulvérulents



→ Wagons porte-autos



→ Wagons à usages spéciaux



→ Bogies³ de wagons (AFR22, Y25, Y33, Y25 MPS)



Longueur : 3 250 mm
Tare : 4 700 kg



Bogie AFR22



Longueur : 2 960 mm
Tare : 5 500 kg

Longueur : 2 720 mm
Tare : 4 050 kg

→ Conteneurs citernes



³ Bogie : l'ensemble composé de deux essieux supportant le châssis du wagon. Le bogie standard Y25 est conçu pour supporter une charge de 22,5 t / essieu à 100 km/h (wagon chargé = 90 t / 4 essieux = 22,5 t).

Elle ne fabrique pas simultanément tous ces produits, mais adapte ses chaînes de production en fonction des contrats. TWA peut assurer la production de trois à quatre types de wagons à la fois.

En plus TWA assure une activité de service après-vente et d'expertise, en cas de besoins de ses clients.

L'entreprise compte 128 employés dont 10 ingénieurs travaillant au bureau d'étude et à la Recherche & Développement. Elle a une capacité de production d'environ 1000 wagons par an.

Elle dispose de toutes les accréditations et certifications⁴ lui permettant de fabriquer et mettre en circulation des wagons de qualité destinés à tout le marché européen et même le marché africain.

b) Quelques chiffres

➔ Date de reprise par Titagarh	: Juillet 2010
➔ Capital	: 8 M€
➔ Chiffre d'affaires 2014-2015	: 47,7 M€ /491 wagons
➔ Chiffre d'affaires 2015-2016	: 47,5 M€ /532 wagons
➔ Effectif	: 128
➔ Le département R&D	: 10 ingénieurs/techniciens
➔ Production moyenne	: 500 wagons /an
➔ Capacité annuelle de production	: 1000 wagons /an

Son usine, implantée à Douai représente un site industriel de 18 hectares, dont 52000 m² de surface couverte et un réseau de près de 5 km de voies ferrées embranché sur le réseau national.

⁴ Accréditations et certifications : EN ISO 9001 : 2000 (management), TÜV, TÜV2, U, U2, SELO (Chine)...



c) L'historique de l'entreprise

- ➔ **1869** Création par Lucien ARBEL de la société des Forges de Couzon (à Rive-de-Gier, à proximité de Clermont-Ferrand) : production de roues et essieux en fer forgé pour les chemins de fer.

- ➔ **1890** Installation de l'entreprise à Douai : création des Forges de Douai par la construction de deux usines à proximité de la Gare de Douai. Développement des activités dans le domaine de la construction de wagons et dans l'emboutissage à chaud.

- ➔ **1903** Sortie de l'usine de Douai de la première série de wagons de grande capacité, adaptés aux besoins de la construction française.

- ➔ **1908-1910** Agrandissement des Forges de Douai : construction de l'usine 2 pour la construction et la réparation du matériel roulant, puis de l'usine 3, constituant ainsi un site de 55 ha, employant 1500 ouvriers.

- ➔ **1950** Après les destructions massives durant les deux guerres mondiales, les usines sont remises en état : fort développement des activités avec le rééquipement des réseaux de chemins de fer et l'explosion de l'industrie Automobile. De nombreux wagons sont construits pour le transport du coke et du charbon.

- ➔ **1969** Les usines de Douai prennent leur autonomie administrative et financière, et deviennent ARBEL INDUSTRIES, Société douaisienne qui se spécialise dans les activités ferroviaires et l'emboutissage.

- ➔ **1970** Réalisation des premiers grands contrats d'exportation de wagons

- ➔ **1980** Arbel Industries s'agrandit avec l'achat de l'usine 4 (située à Dorignies), et développe entre autres la fabrication des fonds de réservoir pour la fusée Ariane, ainsi que des abris à mirages.

- ➔ **1985** Création d'ARBEL FAUVET RAIL, issue du regroupement des activités de construction de wagons et des activités commerciales d'ARBEL Industries et de FAUVET GIREL

- ➔ **1987** Création de COFIMETA et transfert de SOMENOR à Douai (société issue d'ARBEL Industries), pour regrouper les activités de mécanique et d'emboutissage automobile.

- ➔ **1990** Arbel Fauvet Rail est choisie par British Airways pour la fourniture de 700 wagons porte-conteneurs.

- ➔ **1992** Acquisition d'un groupe de bureaux d'études de 350 personnes (CBA, SOCORI Technologies, CETI), le CETI intervenant dans les domaines automobiles et ferroviaires.

- ➔ **1996** Etude des navettes Eurotunnel pour le transport des camions – ARBEL FAUVET RAIL devient un partenaire privilégié d'EUROTUNNEL.

- ➔ **1997-1999** Restructuration du Groupe ARBEL. Mise en place par le Groupe VALFOND de nouveaux moyens financiers par apport au Pôle automobile COFIMETA, puis vente de la participation dans COFIMETA à OXFORD AUTOMOTIVE.LORMAFER, atelier de Maintenance ferroviaire, devient filiale d'Arbel Fauvet Rail. Le CETI devient le pôle études du groupe Arbel.

- ➔ **2006** Vente de LORMAFER.

- ➔ **2007** Création d'IGF-Industries Arbel Fauvet Rail, issue de la reprise des activités de la Société AFR par IGF CARE, employant 320 salariés.

➔ **2010** Création de TITAGARH WAGONS AFR suite à la reprise partielle d'actifs de la Société IGF – AFR par le groupe indien TITAGARH WAGONS LIMITED, leader de la construction ferroviaire en Inde. 80 salariés sont repris et se mobilisent pour relancer l'activité du site de Douai. Après 4 ans d'activités, TWA emploie 128 salariés afin de répondre aux besoins des marchés ferroviaires européens.

d) Organigramme de l'entreprise

Président du Conseil d'administration
JP CHOWDHARY

Pascal VARIN **
Directeur Général

- Gestion de l'interface avec les représentants actionnaires de TITAGANH
- Préparation et suivi des dossiers du Directeur

Qualité/Sécurité/Environnement
R Charles (1) *

- Responsable du système de management Qualité, Sécurité & Environnement en accord avec les normes et réglementations applicables

Trésorerie
L Foveaux (1)
B Richard
Fournisseurs
M Demotte
Administration du personnel
N Défer

Direction Commerciale

Commercial ADV / Projets
F Chauveliere *
B Rozzag *

R&D
JM Ven *

Direction technique
R&D / Devs
F Dormagne **

Etudes
R Bauwens
M Bordel
D Dussart
A Ducollet
B Mercier
J Messier
B Victor

Supply chain
I Joscau ** (1)

Supply chain externe
F Duval
A Segard

Supply chain Interne
L Peuvrel (1)
Magasin
C Brisse
G Cailler
C Dobrowolski
A Gallet
S Humbert

Assistante de Direction
A Khaïr

Direction Industrielle
P Flinois (2) **

Assistent
E Dupont (2/3)

Maintenance
P Lienard *
S Strizkala
P Bourotte
L Guidez
J Jelu
C Lemme
G Wilbaud

Contrôle Fabrication
B Audra *
M Bonvarlet
P Cheikh
A Darras
C Dérain
J Fontaine
M Lamou
M Legrand
P Novyan
H Quenon

Informatique
E Rocher (1)

Ressources Humaines
V Dumont *

Administration du personnel
N Défer

Responsable Ateliers
P Deibel *
S Allal
R David
A Derardi
P Ducatez
J Villard

Méthodes / Industrialisation
F Muslewski *
F Obied
L Delibes (OT)
J-B Lambin
V Laituelle
F Maret
JM Robillart (1)

Soudage
J Delobel

Maintenance
P Lienard *
S Strizkala
P Bourotte
L Guidez
J Jelu
C Lemme
G Wilbaud

Contrôle Fabrication
B Audra *
M Bonvarlet
P Cheikh
A Darras
C Dérain
J Fontaine
M Lamou
M Legrand
P Novyan
H Quenon

Informatique
E Rocher (1)

Administration du personnel
N Défer

Mémoires
T Deshayes
A Fehouk
B Naudin

Méthodes / Industrialisation
F Muslewski *
F Obied
L Delibes (OT)
J-B Lambin
V Laituelle
F Maret
JM Robillart (1)

Soudage
J Delobel

Maintenance
P Lienard *
S Strizkala
P Bourotte
L Guidez
J Jelu
C Lemme
G Wilbaud

Contrôle Fabrication
B Audra *
M Bonvarlet
P Cheikh
A Darras
C Dérain
J Fontaine
M Lamou
M Legrand
P Novyan
H Quenon

Informatique
E Rocher (1)

Administration du personnel
N Défer

- Analyse du marché
- Déterminations des besoins clients
- Prospection
- Démarches clients
- Gestion de contrat
- Revue de contrat
- SAV, vente de pièces de rechange
- Expéditions des wagons
- Facturations

- Pilotage et coordination des projets R&D
- Stratégie
- Participation à tous travaux ou manifestations professionnelles R&D
- Gestion des dossiers de subventions

- Conception, Design
- Etablissement des spécifications et diagrammes
- Homologations & agréments
- Devs / Montage et validation
- Définitions réglementaires des produits, notes techniques
- Normes BE
- Calculs numériques, réglementaires, analytiques
- Gestion des plans clients, organigrammes internes (diffusion)

- Sourcing
- Négociations
- Achats
- Approuvements
- Evaluation des fournisseurs
- Suivi des livraisons / autonomes

- Gestion des stocks magasin
- Assurer l'approvisionnement des lignes de production
- Organisation des magasins (Général, outillages, bords de lignes, ...)
- Organisation des manutentions (nomis les tracteurs de wagons)

- Planification des commandes
- Etablissement et suivi des micro-plannings et déclenchement des manutentions
- Assure l'implémentation des projets

- Assure la fabrication de produits en respectant les engagements clients (qualité, délais de livraison, ...)
- Manutentions des wagons, bogies, essieux, sous-ensembles produits

- Assure l'industrialisation des commandes en tenant compte des aspects délais, coûts, sécurité
- Assure le déroulement des travaux neufs
- Analyses postes de travail
- Implantations chaînes
- Outils
- Analyses investissements
- Normes BE

- Assure la maintenance du site dans sa globalité et notamment le bon fonctionnement de l'outil de production
- Maintenance préventive et corrective

- Assure la conformité des produits fabriqués et/ou reçus
- Déclaration de conformité de la série au type
- Gestion des instruments de mesure

- Maintien du système informatique / sauvegardes
- Formations des utilisateurs
- Mise en oeuvre des accès et autorisations

- Gestion du personnel / recrutement
- Formations
- Gestion des compétences
- Relations avec le personnel et les partenaires sociaux
- DUP

- Comptabilité générale (immobilisations, comptabilité clients et fournisseurs)
- Analyse des besoins en fond de roulement
- Trésorerie
- Fiscalité
- Comptabilité analytique
- Budget
- Rapport de gestion
- Finances / Juridique / assurances
- Administration du personnel
- Gestion de la paie

e) Stratégie de développement de l'entreprise

→ Phase I – 2012-2013

- Commercialisation sur le marché de proximité (France, Espagne, Belgique) en focalisant l'offre sur les produits traditionnels pour des lots de 100 wagons minimum : céréaliers, citernes gaz, pétroles et pétro/chimiques
- Mise en œuvre d'un outsourcing de composants pour assurer la rentabilité des activités au prix de marché
- Investissement dans un programme de R&D pour assurer la différenciation face à la compétition d'Europe de l'Est

→ Phase II – 2013-2015

- En complément des marchés de proximité (200/300 wagons par an), extension de l'offre à l'international (Allemagne – Autriche – Suisse).
- Elargissement de la gamme aux wagons standards dès 2014, tout en assurant la différenciation attendue par le marché (ex : wagon porte-conteneur)
- Accroissement de l'outsourcing afin d'assurer la rentabilité des wagons standards

→ Phase III – 2015-2016

- Consolidation des positions en Europe
- Prospection en Afrique

f) Clients en Afrique

Titagarh wagons AFR, anciennement Arbel Fauvet rail, était très connue en Afrique et a construit entre les années 70 et 2000 des centaines de wagons pour ce marché.

Mais après un changement de stratégie, l'entreprise a décidé d'abandonner le marché africain qui pourtant représentait une bonne part du chiffre d'affaires.

Depuis sa reprise par le groupe Titagarh, en 2010, celle-ci a voulu se repositionner sur le marché africain et en 2016 l'entreprise a eu deux commandes provenant de ce marché.

De plus TWA est en attente de réponses à plusieurs appels d'offres, notamment en Tunisie, au Togo et en Afrique du sud.

Ce début d'entrée sur le marché africain a été réalisé grâce un travail de plusieurs années.

Suite à la présentation de l'entreprise Titagarh Wagons AFR, nous allons nous pencher sur les différentes missions réalisées au sein de celle-ci durant la période du stage.

3. Le transport de fret ferroviaire en Afrique

Le continent africain compte environ 91.000 kilomètres de lignes ferroviaires pour une superficie de 4 km de lignes pour 1000 km² en moyenne (Cette densité porte sur l'ensemble des pays ayant un réseau ferré).

A titre de comparaison la densité moyenne en Afrique est 4 fois inférieure à celle de l'Europe qui a une densité de 16 km de lignes pour 1000 km².

Cette faible densité peut être expliquée par l'ancienneté de la structure ferroviaire africaine.

La plus part des réseaux ont été hérités des colonisateurs, construits à la fin du 19^{ème} siècle et n'ont subi aucune modification majeure.

En plus de cette faible densité, les chemins de fer africains sont hétérogènes présentant différents écartements et différents spécificités techniques, ce qui ne leur permet pas de d'être interconnectés.

Par ailleurs, Nous constatons que plusieurs lignes en Afrique ne fonctionnent plus suites à des problèmes politiques ou vétusté de l'infrastructure (le cas de lignes au Benin, au Togo, en Angola à cause de la guerre civile...).

Aussi les risques économiques et politiques sont importants dans ce continent.

Mais ce qui rend un marché plus moins stratégique pour une entreprise ferroviaire c'est l'activité de transport qui existe dans ce pays. Le transport ferroviaire se mesure sur la base des indicateurs suivants :

- Passagers-kilomètres, pour le transport de passagers, sur la base du nombre de voyageurs et sur le parcours moyen en kilomètres
- Tonnes-kilomètres, une indication du transport fret net, sur la base sur la base du nombre net de tonnes transportées et sur les distances moyennes du fret kilomètres

Ces données sont variables d'un pays à un autre en Afrique, mais restent relativement bas comparé aux pays occidentaux.

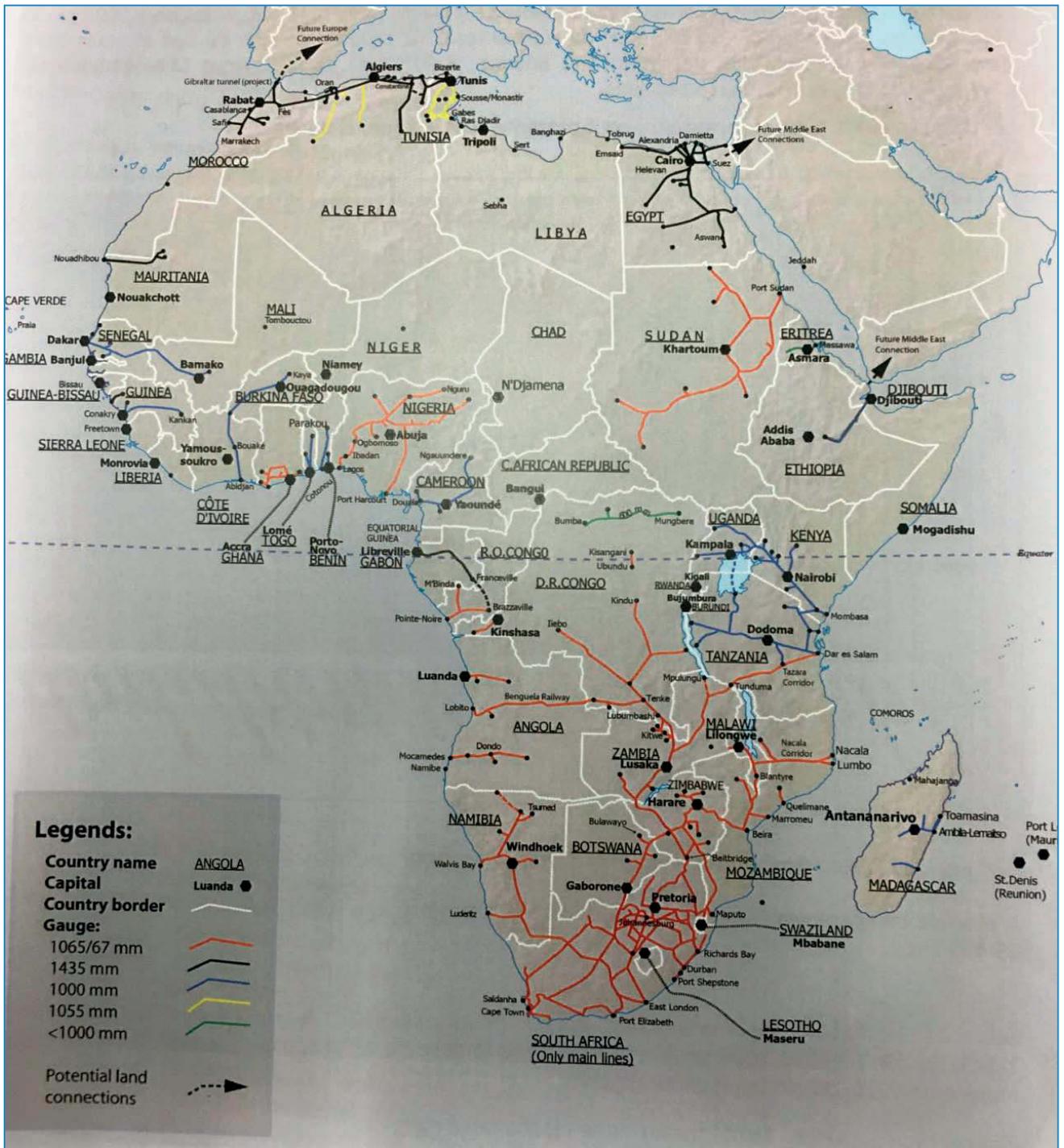
Cependant, depuis quelques années, les chemins de fer africains ont repris leur développement.

Aujourd'hui plusieurs projets de réhabilitation sont en cours qui vont permettre l'amélioration du transport ferroviaire et participer à la croissance des pays concernés. Ces projets concernent plus 30 000 km de lignes nouvelles et la réhabilitation de plusieurs dizaines de milliers de kilomètres. Les principaux projets qui vont notamment booster le transport de fret en Afrique :

- La boucle ferroviaire de l'Ouest, qui va relier 5 pays africains (2700 km)
- La construction de la ligne maghrébine
- La réhabilitation de lignes de l'Afrique Australe pour une meilleure interconnexion des lignes de la zone SADC

Aussi la situation économique en Afrique va en s'améliorant ce qui impactera fortement l'activité ferroviaire. D'après le rapport UIC les réseaux et productions ferrés en Afrique vont doubler d'ici 2025.

Malgré une faible densité ferrée et le manque d'interconnexion entre les réseaux africains dans leur globalité, certains chemins de fer africains représentent une opportunité de développement des entreprises ferroviaires. Les besoins de ce marché sont diverses : besoin de matériels ferroviaires tels que wagons fret et trains, de compétences, investissements...



Ainsi, l’Afrique représente un marché potentiel pour les entreprises ferroviaires locales (France) qui veulent se développer à l’international. Cependant, cette décision pourrait représenter un vrai challenge car c’est un marché qui est totalement différent du marché européen, la plus part des acteurs ferroviaires sont des entreprises publiques, sociétés minières et parfois des concessionnaires privés.

4. L'étude du marché Africain

Avant de décrire les tâches du stage nous allons donner les raisons pour lesquelles l'entreprise vise ce continent. En effet, les marchés locaux et européens ne suffisent plus pour assurer un développement de l'entreprise et le marché africain est le seul à présenter une croissance soutenue ainsi que beaucoup d'opportunités dans le secteur ferroviaire. Mais le marché africain reste un marché particulier qui a beaucoup d'inconvénients.

Face à un marché instable mais plein d'opportunités, où l'information n'est pas très accessible, Twa a décidé de mettre en place une étude du marché africain.

Les missions principales réalisées durant ce stage ont été axées sur cette étude de marché, comprenant :

- La fixation des objectifs de l'étude et variables
- la collecte de données nécessaires à l'établissement de l'étude,
- la mise en place d'un tableau de sélection contenant les données collectées et d'une bibliothèque d'informations
- un rapport final pour conclure sur les marchés stratégiques en Afrique et les modes de pénétration préconisés pour entrer sur ces marchés et y rester durablement.

a) Définition des objectifs et paramètres de l'étude

Avant toute action de collecte de données, il est bien-sûr nécessaire de fixer les objectifs de notre étude de marché. Ces objectifs étaient connus avant le début de ce stage. L'objectif principal consistait à mieux connaître le marché africain afin de repérer des opportunités de développement et ensuite conclure sur la stratégie commerciale à adopter pour entrer sur ces marchés.

Pour répondre à cet objectif précis plusieurs paramètres de recherche ont été fixés pour la mise en place d'un tableau Excel réunissant la totalité des données qui seront recueillies.

Ces variables sont dans un premiers temps :

- la langue du pays
- sa situation économique-politique
- l'existence d'un réseau ferroviaire
- l'état de ce réseau
- les projets ferroviaires futurs
- l'état du parc ferroviaire
- l'existence de concurrents locaux.
- Aussi les acteurs ferroviaires (clients potentiels), de leurs exigences (technique) et de leurs fournisseurs.

Ensuite, nous avons approfondi l'étude en y ajoutant d'autres variables telles que :

- les ressources naturelles transportables par voie ferré, qui existe dans ces pays ;
- le nombre de raffineries
- l'activité de cimenterie.

Après l'identification des données clés, nous sommes passés à l'étape suivante qui est la collecte de ces données pour chaque pays.

Pays	Langue	Ecartement Principal	longueur de réseau	Projets de construction de nouvelles lignes	Le standard	Autre écartement des rails	Densité ferrée (km de voies/ superficie totale du pays)	Taux de croissance en 2014	Indicateur de stabilité politique	Opérateur(s) Du réseau ferroviaire	La flotte (nombre de wagons fret et locomotives)	Le trafic (en tonnes kilomètres)	Données techniques (attelage, freinage,	Constructeur ferroviaire local	Ressources naturelles, raffineries, activité de
Afrique du sud																
Algérie																
Angola																
Benin																
Botswana																
Burkina Faso																
Cameroun																
Congo (Brazza)																
RD Congo (Kinshasa)																
Cote d'Ivoire																
Djibouti																
Egypte																
Erythrée																
Ethiopie																
Gabon																
Gambie																
Ghana																
Guinée																
...																

Matrice de sélection de l'étude du marché africain.

Elle permet de rassembler l'ensemble des données collectées. C'est aussi une matrice de sélection car permet de comparer les données recueillies dans chaque pays pour en déduire quels sont les marchés stratégique à cibler.

b) La collecte d'information

Une fois que l'objectif et les données clés ont été établis, nous avons commencé à recueillir les informations pour remplir notre tableau.

Pour collecter ces données nous avons exploité plusieurs sources internes et externes.

Dans un premier temps, nous avons exploité les archives commerciales de l'entreprise. Ces archives contiennent différents documents très instructifs tels que des rapports de visites de pays africains, les échanges de mails avec les acteurs de ce marché et des spécifications techniques. Les différents collaborateurs internes à l'entreprise ont aussi été source de pas mal d'informations. Parmi ces collaborateurs, le Directeur commercial et général de l'entreprise qui avait en sa possession beaucoup de données sur ce marché acquis grâce sa très grande expérience dans le ferroviaire en Afrique. Le responsable marketing du groupe et les anciens commerciaux du temps d'Arbel⁵ ont aussi partagé avec nous leurs carnets d'adresses et informations.

Ensuite, l'outil internet s'est avéré d'une grande utilité à cette étude car nous a permis d'accéder à différentes bases de données (exemple : www.railwaydirectory.net) et revues de presse, dans lesquels ont été collectés une grande partie de données quantitatives et qualitatives.

Aussi nous avons participé à plusieurs événements qui concernent le marché ferroviaire de fret africain. Parmi ces événements nous pouvons distinguer notre participation au salon « Africa rail » en Afrique du sud et l'atelier Business France sur la Tanzanie.

Le salon annuel « Africa rail » qui a pour objectif la rencontre entre différents acteurs africains et entreprises ferroviaires. Grâce à ce salon nous avons recueilli des informations d'une grande importance pour notre étude de marché sur le parc local et l'implantation d'un partenaire dans différents pays de l'Afrique Australe.

⁵ Arbel ancien nom de l'entreprise Titagarh Wagons AFR

L'entreprise m'a chargé de **participer à un atelier « Business France » sur la TANZANIE à Paris**. Cette rencontre entre différents professionnels était importante pour comprendre ce marché et rencontrer d'autres acteurs. Durant cette atelier, à Paris, j'ai rencontré beaucoup d'entreprises qui sont déjà implantées en Afrique et m'ont donné des conseils pour mon étude de marché.

Tout au long de ce stage, nous avons eu l'occasion de faire des entretiens avec plusieurs personnes d'un savoir-faire avéré sur ce marché. Notamment, le consultant sur l'Afrique de l'entreprise qui est une personne spécialisée du marché africain et ancien directeur commercial d'une entreprise ferroviaire présente dans presque toute l'Afrique (**Knorr-Bremse**). Ce collaborateur s'est investi sur ce projet depuis son début et nous a fourni une grande quantité de données sur le marché africain et particulièrement sur les pays francophones de l'Afrique.

Ainsi nous vous avons décrit comment ont été collectées l'ensemble des données que nous allons utiliser pour remplir notre tableau Excel qui va servir de matrice de sélection plus tard et la création d'une bibliothèque numérique de l'Afrique.

c) La matrice de sélection et la bibliothèque africaine

Sachant que le format du tableau a été fixé au début du projet et que nous avons pu recueillir plus de quatre-vingt-dix pour cent de données essentielles à la bonne mise place de la table, il ne nous restait plus qu'à la remplir. Réellement le remplissage du tableau s'est fait au fur et à mesure de l'avancée de la recherche d'informations.

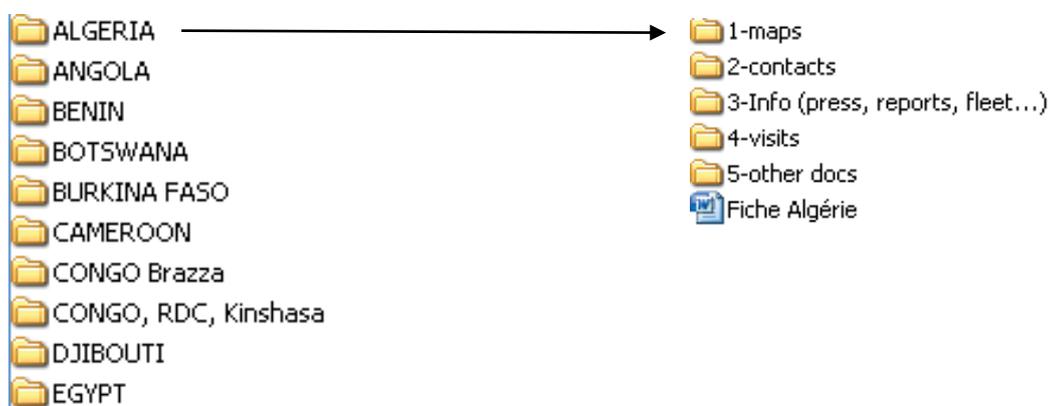
Certains paramètres ont été créés au cours de la réalisation du projet. Par-exemple l'étude des ressources naturelles et raffineries africaines qui a été décidée qu'à la fin du stage.

Le tableau Excel que nous avons mis en place pour regrouper l'ensemble des données sur le marché africain s'est avéré un excellent outil stratégique. Ce tableau a fait office

de matrice de sélection de pays pour notre développement à l'international c'est-à-dire grâce à la comparaison plus ou moins facile entre différents pays africains nous avons pu conclure sur les pays que nous allons cibler.

En plus de cette matrice nous avons créé une bibliothèque du marché africain. Elle contient l'ensemble des informations collectées tout au long du stage. Nous avons essayé de la structurer de la manière la plus claire pour une meilleure utilisation future. Elle servira de support aux déplacements à venir en Afrique.

Structure de la bibliothèque :



Pour rendre l'ensemble des éléments de l'étude de marché plus accessibles, nous avons créé une plateforme internet de partage de données. Cette plateforme offre à nos collaborateurs qui travaillent sur ce marché un accès en ligne sur le tableau de l'étude actualisé ainsi que sur la bibliothèque africaine.

d) Les fiches par pays du marché africain

En plus de notre étude et bibliothèque de données, nous avons mis en place des fiches pour chaque pays. Elles contiennent l'ensemble des informations ferroviaires et générales du pays concerné. Ces fiches exposent, en supplément des informations de l'étude, des données économiques et autres analyses.

Les points abordés dans la fiche de chaque pays :

- Petite présentation du pays
- Données techniques concernant le réseau ferré et wagons utilisés dans le pays

- Le parc
- le trafic
- les acquisitions récentes
- Information sur le marché
- les économiques et politiques
- analyse de SWOT

Certains points peuvent ne pas apparaître pour certains pays dû au manque d'information.

e) Rapport d'étude et préconisations

Durant les dernières semaines de stage nous avons rédigé un rapport sur l'étude de marché.

Cette note présente l'étude de marché que nous avons mise en place sur le marché de fret ferroviaire en Afrique et les voies de développement que pourrait emprunter l'entreprise TWA. Ainsi, après l'analyse de l'ensemble du marché africain, nous avons classé les pays sélectionnés par ordre d'attractivité.

En position 1 les pays présentant le plus d'opportunités et nécessitant une réaction rapide de la part de TWA.

Puis en deuxième position les pays qui doivent être surveillés au cas où une opportunité se présente.

Et en troisième position, les pays qui ne présenteront pas dans un avenir proche une opportunité de développement. L'existence d'un marché intéressant dans ces derniers, est conditionnée par un changement conséquent politique, économique, d'infrastructure, augmentation des prix des matières premières...

	A.NORD	A.OUEST	A.CENTRALE	A.EST	A.AUSTRALE
Position 1 Marchés stratégiques	Algérie Maroc Tunisie	Burkina + Côte d'Ivoire + Niger + Bénin (Bolloré) Sénégal + Mali	Cameroun	Kenya + Ouganda	Afrique du Sud Mozambique Zambie
Position 2 Marchés tactiques	Mauritanie Egypte	Ghana Guinée Conakry Nigeria Togo	Gabon RD-Congo (Kinshasa) Congo (Brazzaville)	Ethiopie + Djibouti Tanzanie	Angola Zimbabwe Malawi Madagascar
Position 3 Marchés « Point mort »	Libye	Libéria Sierra Leone	X	Soudan	Botswana

Les pays à marchés stratégiques sont les pays qui seront ciblés par l'entreprise. L'accès à ces pays nécessite le déploiement d'une action commerciale de l'entreprise qui peut avoir différentes formes : des déplacements de prospection, participation à des salons professionnels, assister l'entreprise dans son projet... Toute action commerciale implique forcément un investissement important sans garantie de résultat.

Ensuite, dans un deuxième point, Nous avons présenté l'ensemble des arguments en faveur de notre classement et principalement pour les pays ciblés à « marchés stratégiques ». Pour chaque pays, quand c'est possible, nous avons réalisé une analyse de SWOT qui permet de comparer les opportunités-menaces développement et forces-faiblesses du pays à « marché stratégique » concerné.

Enfin, dans un troisième point, les différentes alternatives de la mise en œuvre de la stratégie choisie et notamment trouver les modes d'entrée appropriés pour pénétrer les marchés visés.

Les différents modes d'entrées sont souvent :

- L'exportation directe (agent)
- coopérations avec des partenaires étrangers
- Les filiales étrangères contrôlées par l'entreprise (production/distribution)

Cette partie, à l'heure où nous écrivons ce rapport, n'est pas encore terminée, Mais nous allons donner l'exemple d'un pays déjà traité, le Maroc.

Pour le Maroc nous avons préconisé une coopération directe avec le constructeur ferroviaire Local. Les deux entreprises vont répondre aux appels d'offres ensemble. Puis une production de l'ensemble des pièces en France et un assemblage de wagons au Maroc.

L'avantage de cette coopération est que l'entreprise pourrait réduire ses coûts et ainsi proposer un prix inférieur à la concurrence en Afrique.

Les réductions des coûts se feront sur la distribution, dues à la proximité du Maroc des autres pays africains. Les coûts de main d'œuvre seront réduits aussi suite à un tel partenariat.

Aussi une simple exportation peut être envisagée

f) Autres missions

En plus de la mise en place de l'étude de marché, durant la période de stage nous avons réalisé des missions qui sont en relation avec le développement de l'entreprise en Afrique.

Parmi ces missions, nous pouvons citer la préparation d'un déplacement du directeur général au Maroc où il a rencontré des acteurs ferroviaires locaux. Pour cela, nous avons fait une présentation Powerpoint de l'entreprise et de notre secteur d'activité.

Ces déplacements (au Maroc, en Afrique du sud...) ont été l'occasion d'avoir de nouvelles informations sur les marchés africains et ainsi actualiser notre étude.

Après une présentation de l'entreprise et des missions effectuées durant la période de stage, nous allons dans la partie suivante répondre à notre problématique sur le thème de l'élaboration d'une stratégie de développement à l'international.

II. L'élaboration d'une stratégie de développement à l'international

Avant toute décision d'internationalisation et particulièrement en Afrique, toute entreprise doit mettre en place une stratégie de développement.

L'élaboration de cette stratégie commence par un diagnostic interne et externe de l'entreprise.

Ce diagnostic permettra de comparer les principales forces et faiblesses de l'entreprise aux opportunités et menaces de l'environnement du marché et ainsi déterminer ses avantages concurrentiels spécifiques.

Cette analyse peut être faite pour un seul marché géographique, plusieurs marchés voire même pour un marché mondial. Dans notre cas nous l'avons réalisée pour le marché de wagons fret et pour l'ensemble des pays africains.

Ainsi le choix d'une internationalisation d'une entreprise industrielle sur les marchés africains devrait être précédé d'un diagnostic interne de l'entreprise et externe du marché pour définir le potentiel de l'entreprise en dehors du marché local.

Il va avoir principalement deux objectifs :

- Pour un marché donné déterminer la capacité de l'entreprise face à sortir de son marché local et à affronter les risques inhérents à cette démarche
- Ensuite, pour un pays donné ou une espace géographique donné évaluer les chances de réussites de l'entreprise industrielle sur ce marché en mettant en évidence ses avantages concurrentiels

Cette évaluation est importante car permet à l'entreprise d'évaluer son potentiel de développement dans un marché donné en évitant toute décision hâtive et intuitive.

1. Le diagnostic interne

Le diagnostic interne est l'occasion pour l'entreprise d'évaluer ses forces et faiblesses dans le cadre de la mise en place de sa stratégie de développement à l'international.

Cette analyse permet d'établir les ressources et les compétences que doit avoir l'entreprise pour mener à bien son développement international. Aussi, le diagnostic interne vise à déterminer les faiblesses qui constituent un frein pour le développement de l'entreprise à l'international.

Il est préconisé pour une entreprise industrielle qui souhaite entrer sur les marchés africains dans le cadre du diagnostic interne d'analyser plusieurs ressources et compétences :

- La capacité de production

L'entreprise industrielle en question doit être capable de produire en quantité et qualité, adaptée avec les exigences des marchés africains

- La capacité financière

L'entreprise souhaitant se développer en Afrique lui est préconisé d'analyser sa capacité d'investissement, de fonds de roulement et de risques financiers liés au nouveau projet.

- Les ressources humaines

Le projet de développement à l'international et notamment dans les pays africains nécessite des salariés formés et compétents. Ainsi une analyse des forces et faiblesses concernant les ressources humaines est importante pour la réussite de ce projet.

- L'organisation de l'entreprise

Diagnostiquer les forces et faibles qui sont liées à l'organisation interne est nécessaire. Le développement d'une entreprise à l'international et particulièrement en Afrique doit être accompagné d'une organisation rigoureuse de l'entreprise.

- Le marketing et la logistique

Dans cette partie de l'analyse préconisée, il est conseillé d'étudier :

- la stratégie commerciale l'image de l'entreprise
- les réseaux de vente maîtrisés
- la politique de communication mise en œuvre
- le système de distribution physique adopté
- les capacités à maîtriser les opérations d'emballage, de stockage, de transport

- L'expérience internationale

L'analyse de l'expérience internationale de l'entreprise et dans notre cas en Afrique permet de mettre en évidence :

- Les marchés étrangers déjà abordés
- les produits exportés
- les résultats réalisés de ces expériences
- l'adaptation du moyen de productions
- l'organisation et le coût qu'a engendré cette expérience.

Cette étape permet donc à l'entreprise industrielle qui a pour projet de se développer à l'international d'apprendre et éviter les erreurs commises lors d'expériences internationales passées.

Lors de notre étude de marché, le diagnostic interne n'a pas été réalisé mais l'entreprise considère que par son expérience en Europe et par le passé en Afrique, aussi sa grande capacité de production et d'adaptation, qu'il n'est pas nécessaire de réaliser le diagnostic interne. Néanmoins, nous préconisons que l'analyse interne soit réalisée avant toute décision d'internationalisation en Afrique.

Cette présentation du diagnostic interne nous pousse à conseiller à toute entreprise industrielle souhaitant entrer sur les marchés africains de réaliser un diagnostic interne pour déceler ses forces et faiblesses face au projet d'internationalisation.

Une fois le diagnostic interne fini, il est conseillé à l'entreprise d'analyser l'environnement du marché international pour d'identifier ses exigences et ses risques.

2. Le diagnostic externe

Pour toute entreprise souhaitant se développer à l'international, le diagnostic externe sert à détecter les opportunités qu'elle pourrait exploiter et les menaces qu'elle devrait chercher à éviter sur les marchés ciblés.

« Dans cette perspective elle doit réaliser un diagnostic externe des différents éléments constitutifs de l'environnement international qui porte à la fois sur des critères macro-environnementaux et micro-environnementaux du marché. »

Plusieurs critères doivent être évalués pour l'analyse de l'ensemble de l'environnement du marché visé et dans notre cas les marchés industriels en Afrique.

a) L'accessibilité au marché

L'évaluation de l'accessibilité aux marchés internationaux permet d'identifier les obstacles existant à l'entrée sur ces marchés. Pour cela il faut donc analyser plusieurs facteurs :

- Contextuels du marché (climats, distances, stockage..) : ces facteurs vont avoir un impact sur les coûts d'entrée sur le marché visé
- Obstacles tarifaires (appartenance à une zone économique, droit de douane,...)
- Obstacles non-tarifaires (normes, labels, licences...)
- Facteurs socio-culturels (religion, langues, histoires...)
- Contextes économiques et politiques

b) La situation globale du marché

Il est préconisé à l'entreprise d'analyser la situation globale du marché : la situation économique du pays, son développement et ses perspectives de croissance ainsi que la

situation de la demande locale par rapport au produit que l'entreprise souhaite proposer.

Pour notre étude de marché, c'était le marché des wagons fret en Afrique. Nous avons pour cela identifié la longueur du réseau ferré, le parc wagons existant, la densité ferrée, la croissance économique du pays...

Pour toute entreprise industrielle, il est donc préconisé de réaliser cette analyse et peut utiliser plusieurs données telles que:

- le PIB
- la croissance
- population totale
- le niveau de développement du pays
- le marché du produit (évolution des ventes d'un produit, demande nationale pour un produit, les produits existant...).

- Les risques du marché

Les risques pouvant exister en Afrique sont souvent dus à la situation politique du pays ou de la zone concernée. Dans le cas de notre étude de marché ce risque a été évalué grâce à l'indice de stabilité politique de la banque mondiale. Cette note est attribuée par la banque mondiale à chaque pays selon sa stabilité politique.

Il est conseillé aux entreprises industrielles voulant se développer en Afrique de se renseigner sur la stabilité du pays et des autres risques qui peuvent y exister. Ces informations peuvent être consultées sur plusieurs autres plateformes telles que :

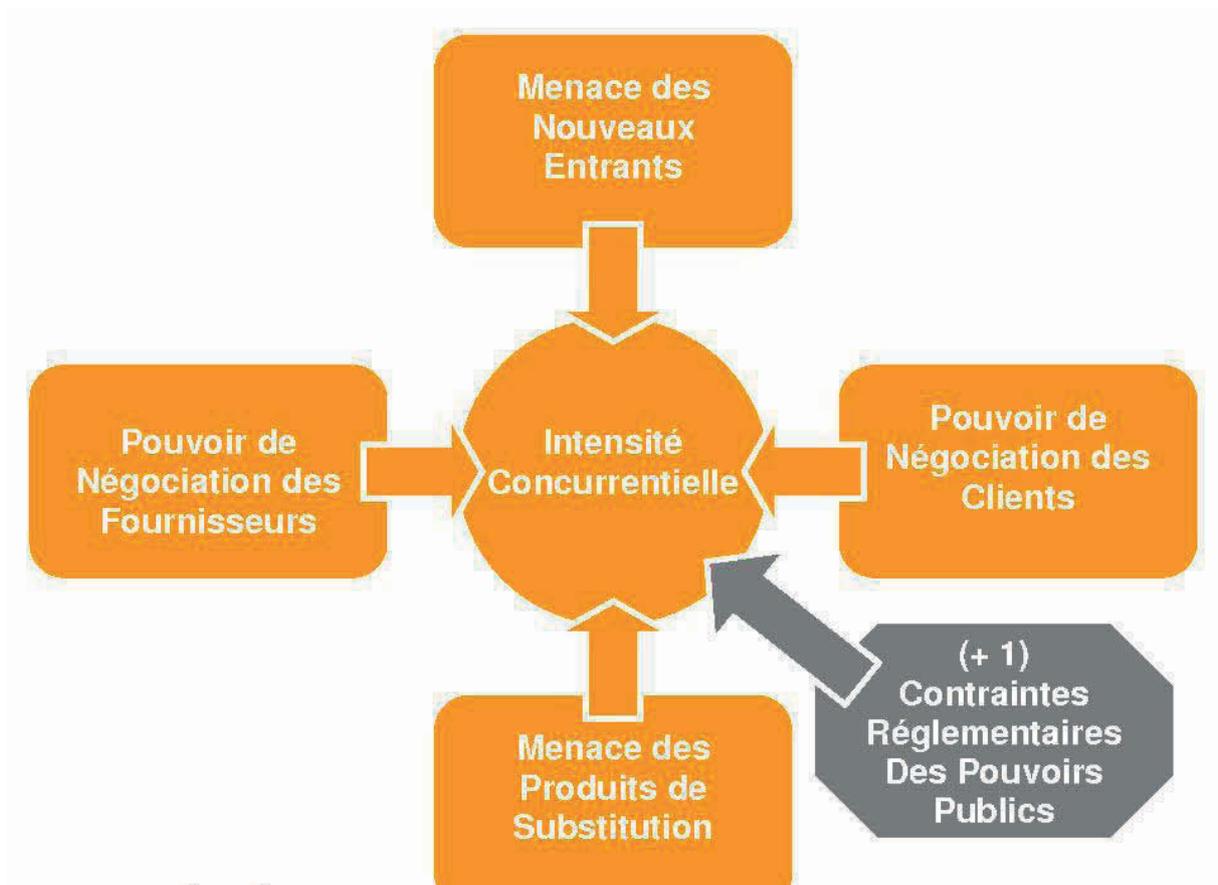
- La Banque Mondiale
- Le site du ministère des affaires étrangères
- La Coface aussi offre une notation très intéressante sur les risques de tous les pays

c) La concurrence sur le marché visé

L'objectif ici est d'évaluer la concurrence locale et internationale qui peut exister sur le marché visé.

Nous préconisons pour cette évaluation l'utilisation du **modèle d'analyse concurrentielle de Porter**.

Le modèle des « cinq forces de Porter »⁶ :



Le modèle des « cinq forces de Porter » a été élaboré par Michael Porter. « Il considère que la notion de concurrence doit être élargie. Au sein d'une industrie, un concurrent

⁶ <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/les-5-forces-de-porter>

désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit »⁷.

Selon le modèle les 5 forces principales qui déterminent la structure concurrentielle d'une entreprise sur un marché donné sont :

- le pouvoir de négociation des clients

Les clients disposent d'un pouvoir d'achat élevé quand ils sont peu nombreux et sont en face de producteurs multiples.

L'étude de marché que nous avons réalisé a montré que les clients en Afrique étaient peu nombreux et les fournisseurs sont multiples, ainsi ont un fort pouvoir de négociation.

- le pouvoir de négociation des fournisseurs

L'influence d'une entreprise industrielle sur les marchés industriels dépend selon ce modèle du nombre de concurrents, de la force de la marque et de la différenciation des produits.

- la menace des produits ou services de substitution

Les produits de substitution sont les alternatives aux produits qu'offre l'entreprise dans n'importe quel marché.

En Afrique les produits de substitutions sont fortement utilisés pour combler souvent le vide du produit initial. Dans le cas de notre étude c'était le transport terrestre qui était le substitut au transport ferroviaire.

Une entreprise industrielle voulant se développer à l'international et notamment en Afrique à l'obligation de connaître tous les produits de substitutions existant pour une meilleure maîtrise de la concurrence.

⁷ https://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq_forces_de_Porter

- la menace d'entrants potentiels sur le marché

C'est une menace réelle et devient de plus en plus forte avec la globalisation.

L'entreprise qui souhaite développer ses affaires en Afrique doit étudier toute menace d'entrée de nouveaux concurrents.

- l'intensité de la concurrence

La dernière force que Porter propose dans son modèle est l'intensité concurrentielle due à la lutte entre tous les concurrents que nous avons déjà présentés.

Une sixième force, celle du pouvoir public doit forcément être prise en compte car peut affecter chacune des cinq forces.

Ainsi, l'objectif **de la présentation** de ce modèle, est de préconiser un outil pour évaluer la concurrence sur les marchés africains visés pour les entreprises qui veulent y entrer.

La particularité du contexte de notre étude de marché a fait que pour évaluer la concurrence nous n'avons pas besoin d'utiliser ce modèle. Les clients sont peu nombreux mais le nombre de fournisseurs fait que la concurrence est forte ajouter à cela un fort pouvoir de négociation du client. Mais l'existence d'un constructeur local est le critère le plus important. Nous avons compris qu'il était difficile de se développer dans un pays qui a son propre constructeur de wagons fret. Cette concurrence est plus forte si le constructeur local est une filiale de l'opérateur du réseau ferroviaire du pays concerné.

En conclusion une analyse minutieuse de la concurrence est de mise pour toute entreprise industrielle qui veut entrer sur les marchés Africains.

d) La collecte d'information

La réalisation du diagnostic externe nécessite de recueillir une grande quantité d'informations sur le ou les pays visés. Cette collecte est plus difficile en Afrique car

très peu d'entreprises ou institutions partagent leurs données. La fiabilité des données et l'instabilité de celles-ci représentent un autre obstacle à la bonne collecte des données nécessaires à l'analyse externe.

Pour éviter tous ces obstacles lors de notre étude nous avons principalement utilisé les archives de la société, qui a auparavant eu beaucoup de marchés en Afrique. Aussi les données fournies par des personnes et sites fiables nous ont servi pour notre étude de marché.

Ainsi pour que le résultat de l'analyse externe soit fiable l'entreprise doit fournir un grand effort pour avoir des données de qualité qu'elle recherche pour son étude.

Nous conseillons de consulter les sites des entreprises, institutions et associations du secteur d'activité du pays concerné ou zone géographique.

De plus, la consultation de Business France est aussi fortement conseillée. C'est une agence publique qui a pour mission de soutenir les entreprises à se développer à l'international. Elle est implantée dans la plus part des pays africains et organise souvent des ateliers sur ces différents pays. Business France possède une grande base de données accessible aux entreprises françaises qui ont l'ambition d'entrer sur les marchés africains.

3. La sélection des pays et fixation des objectifs de développement à l'international

a) Tableau de sélection

Suite à l'analyse externe et en prenant en compte l'ensemble des résultats du diagnostic, l'entreprise doit mettre en place un tableau récapitulatif permettant de comparer la situation des différents pays visés à l'égard des critères retenus.

Cette matrice est spécifique, elle dépend du secteur d'activité de l'entreprise et des pays visés.

	Pays 1	Pays 2	Pays 3	Pays 4	Pays 5
critère 1						
critère 2						
critère 3						

Grace à ce tableau une comparaison entre différents pays peut être faite dans le but de choisir le ou les pays dans lesquels l'entreprise va développer son activité.

Suite la comparaison de l'état des différents marchés, nous préconisons de classer ses pays en trois catégories :

- Les marchés stratégiques

Ce sont les pays présentant le plus d'opportunités et nécessitant une réaction commerciale rapide.

- Les marchés tactiques

Le groupe de pays qui aujourd'hui ne présentent pas d'opportunités mais pourraient en présenter dans un futur proche. Ainsi il faut garder une veille sur ces marchés sans y déployer une stratégie commerciale qui pourrait être coûteuse.

- Les marchés « poids mort »

C'est l'ensemble des pays qui ne pourraient pas présenter d'opportunité pour l'entreprise. Il faut éviter ainsi de perdre son temps à surveiller ces pays ou à y investir.

Ainsi ce classement est un moyen pour déceler les marchés stratégiques qui nécessitent le déploiement de la stratégie commerciale de l'entreprise.

Comme nous l'avons décrit dans la première partie, le tableau de notre étude marché avait servi de matrice de sélection et de classer les pays pour déceler les marchés stratégiques

Après avoir fixé les pays dans lesquels l'entreprise industrielle va développer son activité, celle-ci doit aussi fixer des objectifs dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie de développement en Afrique.

b) La fixation des objectifs de développement à l'international

Parmi les objectifs conseillés que l'entreprise fixe avant d'aller dans les pays africains visés :

- Les domaines d'activité stratégiques

L'entreprise industrielle qui souhaite entrer sur les marchés africains est amenée à choisir les domaines d'activité stratégique qu'elle envisage d'internationaliser, en fonction du potentiel de développement sur les marchés visés.

Le choix des DAS⁸ pour chaque marché est nécessaire car les opportunités sont différentes d'un marché à un autre.

L'entreprise du stage n'avait pas besoin de fixer les DAS parce qu'elle avait un seul domaine, celui de la construction des wagons fret ferroviaires.

⁸ Domaine d'activité stratégique

- Les objectifs financiers

Suivant les marchés choisis et les DAS sélectionnés, toute entreprise qui souhaite se développer en Afrique doit fixer des objectifs financiers qu'elle veut atteindre à la suite de ce projet :

- Chiffre d'affaire
- Nombre de produits
- Résultat
- Augmentation du nombre de salariés
- Rentabilité
- Taux de croissance
- Autres

Cela permet une meilleure gestion du projet et un développement continu des activités de l'entreprise dans la zone choisie.

- Objectifs Commerciaux

En outre la fixation des objectifs commerciaux est préconisée lors de l'élaboration de la stratégie commerciale. Parmi les objectifs commerciaux :

- Part de marché
- Satisfaction des clients
- Taux de fidélisations de clients
- Autres

Les objectifs de l'entreprise du stage était clairs une production pour atteindre 1000 wagons produits par ans et les autres objectifs qui s'en suivent.

Les objectifs doivent être réalisés dans un laps de temps arrêté. Nous conseillons à l'entreprise industrielle de déterminer des périodes de réalisation de ses objectifs et pour chaque marché ou pays. Elle peut illustrer cela avec le schéma suivant :



Il faut faire très attention à cette étape qui est la fixation des objectifs dans le cadre de la stratégie d'internationalisation en Afrique, car elle n'est pas très facile. Cette difficulté est due à la possibilité d'évolution de l'environnement local du marché ou événements imprévus nécessitant un changement de la stratégie élaborée.

D'autres objectifs que nous n'avons pas présentés dans cette partie peuvent être inclus dans l'élaboration de la stratégie de développement à l'international. Parmi ces objectifs, l'entreprise peut également fixer son rythme d'expansion en Afrique :

- Rapide

Dès le début de son projet, décider d'entrer sur tous les marchés et rapidement

- Progressive

Ou bien stratégie d'internationalisation progressive en se développant marché par marché.

C'est la logique du modèle Uppsala qui préconise une mode d'expansion progressif réduisant les incertitudes spécifiques aux marchés étrangers. Le modèle expose une démarche séquentielle de quatre étapes qui s'enchaînent progressivement⁹ :

Niveau d'engagement sur les marchés étrangers (séquence 1)



Connaissance des marchés étrangers (Séquence 2)



Décision d'engagement à l'international (Séquence 3)



Résultats des opérations d'engagement (Séquence 4)

L'élaboration de la stratégie intervient dans les deux premières étapes du modèle.

⁹ www.glossaire-international.com

En conclusion à cette partie, la fixation des zones géographiques (pays) et objectifs (financiers et commerciaux) est une étape fortement conseillée pour l'élaboration de la stratégie de développement en Afrique pour une entreprise industrielle.

La dernière étape que nous allons aborder est le choix d'un mode d'entrée pour les marchés africains dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de développement à l'international.

4. Les principaux modes d'entrée sur le marché africain

Suite à la fixation des objectifs et pays l'entreprise est amenée à étudier les différents modes d'entrée sur les marchés internationaux, en l'occurrence ici les marchés africains, dans l'objectif de trouver le mode approprié pour son projet.

Nous allons dans parties suivantes, vous présenter quelques modes d'entrée appropriés aux marchés africains.

a) L'exportation directe et indirecte

Nous allons présenter deux modes d'exportation l'un direct et l'autre indirect par rapport au marchés visés.

- L'exportation directe

L'entreprise assure elle-même la vente de ses produits directement auprès des clients des marchés visés sans passer par une entreprise intermédiaire. Elle permet à l'entreprise d'avoir un rapport direct avec le client. Aussi permet de maîtriser l'information des marchés.

Mais, l'entreprise en choisissant ce mode assume les risques et coûts liés à la commercialisation des produits.

Les techniques d'exportation directe sont :

- La vente directe via internet

Implique la création d'un bureau représentant l'entreprise dans le pays concerné.

- L'agent

Il est mandaté par l'entreprise pour négocier des affaires et pour prendre les commandes en son nom.

- Le portage

Emprunter le circuit de distribution et de commercialisation d'une autre entreprise. Cette méthode est adéquate au marché africain car un marché où l'information est peu disponible et permet de limiter les risques de commercialisation.

- L'exportation indirecte

L'entreprise exportatrice peut également choisir l'exportation indirecte. C'est-à-dire que la commercialisation et la vente des produits sont confiées à un intermédiaire.

Dans ce cas l'entreprise exportatrice a le choix de faire appel à l'un des intermédiaires suivants :

- Le courtier

C'est un commerçant indépendant qui agit pour son propre compte.

- Le commissionnaire

Celui-ci travaille pour l'entreprise. Il a les tâches suivantes : prospection, vente et formalités administratives.

- Un négociant

Achète et vend pour son propre compte

- Un sous-traitant

Entreprise qui accepte de faire la sous-traitance du travail de commercialisation et de vente sur le marché visé.

Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de développement de l'entreprise TWA en Afrique nous avons choisi une exportation directe avec une présence sur locale pour être en contact avec les acteurs locaux.

La présence locale et le contact direct sont d'une grande importance sur le marché africain. Car les africains ont une culture de contact direct et de confiance qui se construisent dans le temps.

Après avoir présenté les modes d'exportation directe et indirecte, nous allons vous exposer un deuxième mode qui est la coopération avec un partenaire étranger.

b) Le partenariat étranger

La coopération avec un partenaire est association avec une entreprise étrangère (localisée sur le marché) pour la commercialisation et la vente de produits sur le marché visé. Ce partenariat offre à l'entreprise l'occasion de réduire ses coûts et les risques liés à ce marché. Aussi permet à l'entreprise de profiter de la proximité de l'entreprise et la connaissance du marché africain.

Les types de partenariats possibles :

- Les contrats de coopération

Le contrat dans prend la forme soit une licence ou une franchise.

- Les participations financières minoritaires

« Un projet de coopération par une prise de participation financière (inférieure ou égale à 50%) unilatérale ou croisée dans le capital d'une société locale en vue d'entrer sur un marché étranger ». L'entreprise est partenaire et actionnaire (exemple : partenariat Renault/ Nissan).

- Les joints ventures

C'est la création d'une société commune avec une entreprise étrangère localisé sur le marché visé. Les deux entreprise se partage le capital et souvent l'entreprise dominée par le partenaire majoritaire.

c) Une filiale étrangère

L'entreprise qui veut développer ses activités en Afrique peut également choisir d'avoir une filiale à l'étranger.

L'objectif de ce mode est de s'implanter durablement en mettant en place une organisation contrôlée par l'entreprise.

La détention d'une filiale à l'étranger peut se faire sous deux formes :

- Création une entreprise filiale nouvelle

Pour entrer sur le marché étranger l'entreprise crée sa propre filiale locale sans l'aide d'un autre partenaire. Celle-ci peut être soit :

- Une filiale de distribution
- Une filiale de Production

- La fusion ou l'acquisition internationale

La deuxième manière pour une entreprise de pénétrer un marché est la fusion avec une entreprise locale ou son acquisition. Cela permettrait à l'entreprise d'entrer sur le marché plus facilement et d'avoir un contrôle total sur l'organisation. Aussi de profiter du savoir-faire de l'organisation acquise.

Conclusion

En conclusion, l'élaboration d'une stratégie de développement à l'international et particulièrement pour les marchés africains est un exercice difficile.

Elle nécessite dans un premier temps un diagnostic interne de l'entreprise pour évaluer son potentiel à se développer à l'international.

Ensuite, l'entreprise va faire un diagnostic externe pour localiser les opportunités et les menaces des marchés internationaux visés.

Puis, établir les zones géographiques favorables à ce projet. Aussi, l'entreprise devra fixer ses objectifs de développement à l'international.

Enfin, toute entreprise industrielle souhaitant se développer en Afrique doit bien entendu, avant de mettre en œuvre sa stratégie de développement, fixer le ou les modes d'entrée appropriés pour son projet.

Ouverture :

L'élaboration d'une Stratégie de développement à l'international est un exercice nécessaire mais ne peut garantir le succès sur les marchés internationaux.

Ainsi, en ouverture :

Quelles sont les spécificités du management d'une entreprise internationalisée ?

Bibliographie :

<http://www.lavoixdunord.fr/region/douai-titagarh-wagons-afr-redevient-propretaire-de-son-ia16b0n2911252>

<http://www.railwaysafrica.com/>

<http://www.railwaydirectory.net/>

<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/>

<http://www.coface.fr/>

<http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/les-5-forces-de-porter>

« Performance des entreprises ferroviaires africaines : Productivité et mode de gouvernance » J.ERIC GEORGES YETONGNON

« Les chemins de fer africains, vision 2025 » UIC

« Guide Pratique de l'homme d'affaires en Afrique » CFCE

« Etude de marché » J.-L. Giannelloni et É. Vernet

« Quel rôle du secteur privé dans le développement du rail africain » La revue de PROPARGO, N°09 / Mars 2011

« Les stratégies de développement international des PME face à la dynamique de l'environnement institutionnel », Stéphan BOURCIEU

The Railway directory Book, an annually Book by Railway Gazette that contains data bases about africa and all the world.

ANNEXES

Article de presse

Carte des chemins de fer africains

Autres photos de wagons

Tableau de l'étude de marché du stage

TITAGARH WAGONS AFR | Conception et fabrication de wagons et bogies

TITAGARH WAGONS AFR, DES WAGONS SPÉCIFIQUES À PRIX COMPÉTITIF

Fabrication, transformation, engineering et rénovation de wagons. Fabrication de bogies

Pour toutes entreprises ferroviaires et loueurs

Maîtrise de la conception
Capacité de production flexible
Appui d'un groupe International
Tous types de wagons de fret et de transport combiné

CONTACT

Armelle KHATIR

Assistante de Direction
140 rue du Paradis – 59500 Douai
Tél. : 03 27 93 49 71
Fax : 03 27 96 07 43
Mail : akhatir@titagarh.fr
Web : www.titagarh.fr

Constructeur de wagons de fret, Titagarh Wagons AFR (TWA) conjugue plus d'un siècle de savoir-faire de l'ex-société AFR (Arbel Fauvet Rail), synonyme de maîtrise technologique et de réactivité, et la puissance d'un

groupe international (Titagarh) doté de trois sites de production en Inde. Grâce à ses lignes de production modulable, Titagarh Wagon AFR (TWA) est en mesure de proposer, au-delà du standard, du matériel spécifique à des prix attractifs pour répondre aux besoins précis du client (longueur, tare, équipements, capacité...) et lui permettre d'optimiser l'exploitation des matériels.

Toute la palette des wagons de fret est proposée, des céréaliers aux pétroliers en passant par les chimiques (en inox, de 50 à 85 m³), les

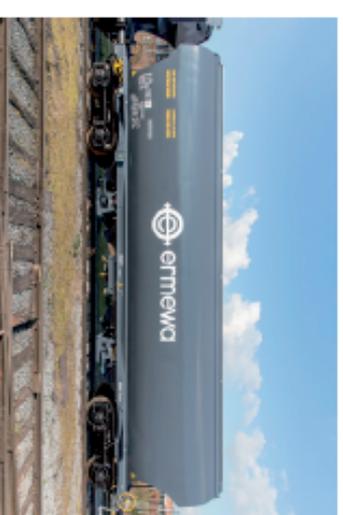
gaz, les agrégats, le ciment, les portebobines ainsi que des wagons de transport combiné.

DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

Depuis son redémarrage en 2010, ce constructeur de wagons de fret a bien relancé son activité. "Nous avons connu une croissance souve-



Nouveau Bogie AFR22e destiné au marché Ibérique, complétant la gamme existante de bogies allégés.



Nouveau wagon de la gamme céréalière 95m³, équipé d'une toiture à commande mécanique bilatérale.

nue ces cinq dernières années pour atteindre un chiffre d'affaires de 50 M€ en 2015, (environ 500 wagons), production que nous comptons porter à 1 000 wagons par an d'ici 2021", explique Pascal Varin, directeur général de TWA. Très actif à l'international (Espagne, Allemagne, GB, Europe de l'Est), TWA renforce actuellement sa présence en Afrique. "Notre grande connaissance du marché africain et de ses spécificités est un atout de poids pour produire des matériels 100 % conformes aux attentes des utilisateurs", souligne-t-il. ■

- Carte des chemins de fer africains



Autres photos de wagons fret construits par TWA :

- Wagons céréaliers





- Wagons citernes





- Wagons pour de transport de ballast



- Wagons porte-bobines



- Wagons porte-autos



Tableau de l'étude de marché

Le tableau l'étude de marché de Titagarh wagons AFR sera présenté lors de la soutenance car contient des informations confidentielles.