

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Affaires internationales

**La stratégie d'internationalisation des
entreprises algériennes vers le marché
africain**
Cas : ATM Mobilis

Elaboré par :

Mme. CHERIFI Nadyne
Mme. RICHA Kaouther

Encadrant :

Mme. Hakima BOUDIFA
Maître de conférences classe « A »
à l'EHEC

9^{ème} promotion
Juin 2022

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Affaires internationales

**La stratégie d'internationalisation des
entreprises algériennes vers le marché
africain**
Cas : ATM Mobilis

Elaboré par :

Mme. CHERIFI Nadyne
Mme. RICHA Kaouther

Encadrant :

Mme. Hakima BOUDIFA
Maître de conférences classe « A »
à l'EHEC

9^{ème} promotion
Juin 2022

Résumé

L'internationalisation est le résultat de l'ouverture des économies et la libéralisation des échanges. Elle est apparue comme le changement le plus important dans le comportement des entreprises qui ne pouvaient plus se limiter à un seul pays afin de garantir leur survie face à la forte concurrence liée à la progression des échanges internationaux.

Une entreprise voulant s'internationaliser, commence par la sélection du pays d'implantation, puis, elle réalise un diagnostic stratégique qui va lui permettre d'élaborer la bonne stratégie, en choisissant le mode et le type de stratégie d'internationalisation.

Le cas d'ATM Mobilis va nous permettre de comprendre, d'approfondir et d'appliquer les notions de cette stratégie sur le terrain et précisément le marché malien de la téléphonie mobile.

Mots clés : internationalisation, stratégie, modes d'internationalisation, diagnostic stratégique, ATM Mobilis, Mali.

Abstract

Internationalization is the result of the opening of economies and the liberalization of trade. It appeared as the most important change in the behavior of companies that could no longer limit themselves to a single country in order to guarantee their survival in the face of strong competition linked to the progression of international trade.

A company wishing to internationalize, starts by selecting the country of establishment, then, it carries out a strategic diagnosis which will enable it to work out the good strategy, by choosing the mode and the type of strategy of internationalization.

The case of ATM Mobilis will allow us to understand, to deepen and to apply the concepts of this strategy on the field and precisely the Malian market of the mobile telephony.

Keywords : Internationalization, strategy, modes of internationalization, strategic diagnosis, ATM Mobilis, Mali.

ملخص

التدويل هو نتيجة انفتاح الاقتصادات وتحرير التجارة. وقد برز كأهم تغيير في سلوك الشركات التي لم يعد من الممكن حصرها في بلد واحد من أجل ضمان بقائها في مواجهة المنافسة القوية المرتبطة بنمو التجارة الدولية.

الشركة الراغبة في التدويل، تبدأ باختيار بلد الزرع، ثم تقوم بتشخيص استراتيجي يسمح لها بتطوير الاستراتيجية الصحيحة، واختيار طريقة ونوع استراتيجية التدويل.

ستتيح لنا دراسة حالة موبيليس فهم وتعميق وتطبيق مفاهيم هذه الاستراتيجية على أرض الواقع وعلى وجه التحديد سوق الهاتف المحمول في مالي.

الكلمات المفتاحية: التدويل، استراتيجية، أساليب التدويل، التشخيص الاستراتيجي، موبيليس، مالي.

Remerciements

Nous remercions d'abord le bon dieu de nous avoir donné la volonté de réaliser ce modeste travail et le courage pour surmonter les difficultés rencontrées.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et notre sincère reconnaissance à Mme Hakima BOUDIFA, pour sa clairvoyance, ses précieux conseils et pour sa confiance qui nous ont permis de bien mener ce travail.

Nous tenons également à remercier Mr Kamel CHETIBI, pour l'accueil hospitalier et pour ses bonnes explications qui nous ont éclairé le chemin de la recherche et sa collaboration avec nous dans l'accomplissement de ce travail.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont apporté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, nous souhaitons remercier nos familles et nos amis pour leurs soutiens et leurs encouragements ainsi que les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Liste des figures

	Page
Chapitre I	
Figure I-1 : l'internationalisation de l'entreprise selon l'approche réseau de Johanson et Mattson (1988).....	27
Figure I-2 : le processus d'internationalisation selon Tallman et Flandmoe-Lindquist (1994).....	29
Chapitre II	
Figure II-1 : la carte des stratégies internationales.....	49
Figure II-2 : l'organisation de la firme transnationale NIKE.....	52
Figure II-3 : modes d'internationalisation à adopter selon les deux dimensions.....	55
Figure II-4 : modes d'entrée et niveau d'engagement en capital.....	64
Figure II-5 : analyse des 5+1 forces concurrentielle de M.Poter.....	70
Figure II-6 : la matrice SWOT.....	72
Chapitre III	
Figure III-1 : Répartition des parts de marché en nombre d'abonnés 2021.....	84
Figure III-2 : l'évolution de certains indicateurs concernant les institutions étatiques au Mali.....	101
Figure III-3 : Parts de marchés des trois opérateurs au Mali.....	107

Liste des tableaux

	Page
Chapitre I	
Tableau I-1 : principaux modèles du processus d'internationalisation de l'entreprise.	23
Chapitre II	
Tableau II-1 : valeur des critères par pays.....	47
Tableau II-2 : transcription des valeurs en nombres d'étoiles et hiérarchisation des pays.....	47
Chapitre III	
Tableau III-1 : chiffres clés d'ATM Mobilis au 31-12-2021.....	76
Tableau III-2 : l'évolution du marché de la téléphonie mobile en Algérie 2020-2021.....	83
Tableau III-3 : Population, densité, PIB et monnaie au Mali.....	87
Tableau III-4 : Recettes du service télécom au Mali 2019.....	89
Tableau III-5 : Variation de la valeur des capitaux propres d'ATM Mobilis entre 2017 et 2021.....	95
Tableau III-6 : évolution des résultats des exercices de 2017 à 2021 d'ATM Mobilis.....	95
Tableau III-7 : évolution du taux de rentabilité d'ATM Mobilis entre 2017 et 2021.....	96
Tableau III-8 : Taux d'évolution des ROI d'ATM Mobilis entre 2017 et 2021.....	96
Tableau III-9 : EBE d'ATM Mobilis des cinq dernières années 2017-2021.....	97
Tableau III-10 : Taux d'évolution de la marge brute d'exploitation d'ATM Mobilis entre 2017 et 2021.....	98
Tableau III-11 : Principaux Indicateurs Macro-Économiques au Mali.....	101
Tableau III-12 : Superficie, population et densité au Mali 2019-2021.....	102
Tableau III-13 : L'accès à l'énergie au Mali 2019.....	103
Tableau III-14 : Taux de croissance du marché de la téléphonie mobile au Mali.....	106
Tableau III-15 : Parts de marchés des opérateurs téléphoniques au Mali 2016-2021.....	106
Tableau III-16 : L'analyse SWOT d'ATM Mobilis.....	107

Tableau III-17 : Scénario d’implantation à l’horizon de 5ans en termes de réseau technique.....	113
Tableau III-18 : Scénario d’implantation à l’horizon de 5ans en termes de chiffre d’affaires.....	113
Tableau III-19 : Scénario d’implantation à l’horizon de 5ans en termes d’agences commerciales à ouvrir.....	113
Tableau III-20 : Scénario d’implantation à l’horizon de 5ans en termes de nombre de clients.....	113

Liste des abréviations

- **4P** : 4 (quatre) Price (Prix), Product (Produit), Promotion (Communication), Place (Distribution)
- **AMRTP** : Autorité Malienne de Régulation des Télécommunications et des Postes
- **ARP** : Address Resolution Protocol
- **ARPCE** : Autorité De Régulation De La Poste Et Des Communications Electroniques
- **ARPT** : l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications
- **ATEL** : Aqua Tech Environmental Laboratories
- **ATM** : Algérie Telecom Mobile
- **B-SMS** : Broadcast Short Message Service
- **B2M** : Business to Machine
- **BEA** : Banque Extérieure d'Algérie
- **CFA** : franc de la Communauté Financière Africaine
- **COMINTAL** : Compagnie des Infrastructures de Télécom Algérie
- **DSPP** : Direction de la Stratégie, de la Programmation et de la Performance
- **EBE** : Excédent brut d'exploitation
- **eTOM** : Enhanced Telecom Operations Map (plan amélioré d'exploitation des télécommunications)
- **FCFA** : Franc de la Communauté Financière Africaine
- **FCS** : Facteurs Clés de Succès
- **FMI** : Fonds Monétaire International
- **G8** : la France, les Etats-Unis, le Royaume-Uni, la Russie, l'Allemagne, le Japon, l'Italie, le Canada
- **GAFAM** : Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft
- **GATT** : General Agreement on Tariffs and Trade
- **GSMA**: Global System for Mobile Communications
- **GTA** : Groupe Télécom Algérie
- **IOT** : Internet Of Things (internet des objets)
- **MDA** : Maison Départementale de l'Autonomie

- **MVNO** : Mobile Virtual Network Operator (opérateur de réseau mobile virtuel)
- **MVPN** : Mobile Virtual Private Network
- **NTIC** : nouvelles technologies d'information et de communication
- **OCDE** : l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
- **OMC** : l'Organisation Mondiale du Commerce
- **OTT** : Over-The-Top
- **PDG** : Président Directeur Général
- **PESTEL** : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal
- **PIB** : Produit Intérieur Brut
- **PME** : Les Petites et Moyennes Entreprises
- **PMI** : Project Management Institute
- **PNUD** : Programme des Nations-Unies pour le Développement
- **R&D** : Recherches et Développements
- **ROI** : Return On Investment (retour sur investissement)
- **ROS** : Return On Sales (rendement des ventes)
- **SAMA** : Strategic Accounts Management Association
- **SAV** : service après-vente
- **SCI** : sociétés de commerce international
- **SIM** : Subscriber Identification Module
- **SMS** : Short Message System
- **SPA** : Société par Actions
- **SWOT** : strenghts (forces), weaknesses (faiblesses), opportunities (opportunités), threats (menaces)
- **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication
- **VAS** : Value-added service (service à valeur ajoutée)
- **VPN** : Virtuelle Private Netzwerke

Sommaire

	Page
Introduction générale	01
Chapitre I : Approches théoriques et conceptuelles de l'internationalisation	06
Section 01 : Généralités sur l'internationalisation	06
Section 02 : Approches théoriques de l'internationalisation des entreprises	20
Section 03 : Enjeux et risques liés aux opérations du commerce extérieur	30
Chapitre II : Processus et stratégie d'internationalisation des entreprises	44
Section 01 : Les stratégies de conquête des marchés extérieurs	44
Section 02 : Les modes d'internationalisation des entreprises et leurs facteurs déterminants	53
Section 3 : Évaluation de la capacité à l'internationalisation d'une entreprise	65
Chapitre III : La stratégie d'internationalisation d'ATM Mobilis	75
Section 01 : Présentation de l'entreprise ATM Mobilis	75
Section 02 : L'identification des pays cibles	82
Section 03 : la stratégie d'internationalisation d'ATM Mobilis sur le pays sélectionné	92
Section 04 : méthodologie de recherche	114
Conclusion générale	124

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le processus de mondialisation économique et les nouvelles conditions de compétitivité ont conduit à l'internationalisation des activités des entreprises. L'internationalisation est définie comme étant une stratégie de croissance d'une entreprise en dehors de son marché d'origine. Il s'agit de répartir les activités de l'entreprise à travers le monde ou un ensemble de pays. Elle permet à l'entreprise d'assurer une pérennité face à un marché local saturé, cette stratégie est devenue, de nos jours, une voie de développement incontournable et un facteur de compétitivité et de survie pour les firmes.

En effet, le commerce international s'est considérablement développé depuis les années 80, cette période a été marquée par un accroissement important de l'investissement mondial, un accroissement qui résulte de la mondialisation et les facteurs l'expliquant, tels que l'ouverture des frontières et la libéralisation des échanges.

Après l'indépendance, l'Algérie a connu de profondes mutations, pour transformer et moderniser son économie. Elle a élargi sa coopération internationale avec l'ouverture et la libéralisation du commerce extérieur. Ces changements, en effet, ont permis aux entreprises algériennes de développer leurs activités à l'international. Cependant, ces activités se limitent à la pratique d'exportation. Depuis toujours, le pétrole et ses dérivés représentent la majeure partie de la totalité des exportations de l'Algérie.

Malgré les efforts fournis par l'État algérien, la décision de s'internationaliser n'est pas facile pour les entreprises non pétrolières. En effet, les entreprises algériennes souffrent d'une réglementation rigide et se plaignent de lenteurs des procédures administratives alors que le marché mondial devient de jour en jour plus agile.

La diversité des formes et des tailles des marchés et l'environnement concurrentiel mondial auxquels les entreprises algériennes sont confrontées les incitent à modifier leurs structures et leurs comportements et à fixer de nouveaux objectifs stratégiques, tels que la réduction des coûts, l'accès à de nouvelles technologies et le partage des risques sur les différents pays afin de réduire les pertes.

À cet effet, notre travail de recherche porte sur l'analyse des étapes de l'internationalisation de l'entreprise. De nombreuses entreprises algériennes se lancent à l'international par opportunisme et de façon empirique mais souvent le résultat de cette démarche n'est pas celui espéré, car cette perspective nécessite une stratégie et un accompagnement, et nécessite à ce

que les entreprises énumèrent leurs besoins et les moyens nécessaires à la réussite de cette démarche et demande aussi la mise en place d'un processus à suivre afin d'atteindre les objectifs fixés.

L'intérêt de notre travail consiste à mettre en évidence comment les entreprises algériennes procèdent à l'internationalisation et le processus qu'elles suivent afin de bien mener cette opération, et quelle est la stratégie qu'elle peut mettre en place pour permettre le développement international de l'entreprise.

L'objet de ce travail porte sur l'opérateur de téléphonie mobile algérien Mobilis, l'Algérie compte trois opérateurs mobiles, Mobilis se positionne leader avec près de 43% de parts de marché de la téléphonie mobile¹.

Le choix de cette entreprise est motivé par le fait qu'elle a résisté à toutes les crises qui ont secoués l'économie algérienne, et qu'elle a une forte connaissance et expérience sur le marché domestique.

Dans le cadre de la présente recherche, notre objectif est de comprendre le processus et la stratégie d'internationalisation de l'entreprise Mobilis et déterminer si l'entreprise a la capacité nécessaire de relever le défi de l'internationalisation. La recherche que nous allons effectuer au sein de l'entreprise Mobilis, nous mènera à étudier l'environnement interne et externe de cette dernière.

Nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

Quelle stratégie d'internationalisation une entreprise algérienne pourrait-elle mettre en place pour s'implanter sur le marché africain ?

Nous essaierons, par conséquent d'approfondir les questions suivantes :

- Quelles sont les étapes de la démarche d'internationalisation ?
- Quels sont les différents modes d'internationalisation des entreprises ?
- Quels sont les déterminants du choix de la stratégie d'internationalisation d'ATM Mobilis ?
- Comment Mobilis pourrait-elle réussir à s'implanter à l'étranger ?
- ATM Mobilis possède-elle la capacité financière pour s'internationaliser ?

¹ Documents interne d'ATM Mobilis

Dans cette perspective notre réflexion est conduite de la façon suivante :

- **Hypothèse 01** : dans un contexte d'internationalisation, l'État algérien n'apporte pas de facilitations aux entreprises algériennes ;
- **Hypothèse 02** : pour générer du profit à l'international, l'entreprise doit construire une proposition de valeur afin de se différencier de la concurrence présente sur le marché étranger ;
- **Hypothèse 03** : Les entreprises algériennes se développent à l'international en adoptant des stratégies d'accord comme mode d'accès aux marchés étrangers.

Pour répondre à notre problématique et du point de vue méthodologique, nous avons adopté la démarche suivante :

- Dans un premier temps, une lecture documentaire et bibliographique approfondie, pour comprendre les différents aspects théoriques sur l'internationalisation des entreprises, la démarche à suivre et les modes de présence des entreprises à l'étranger.
- En second lieu, une étude de cas pratique au sein de l'entreprise Mobilis, en menant un diagnostic stratégique de l'entreprise à l'aide du modèle de PESTEL, le modèle des cinq (5) forces de Porter et le modèle SWOT, ces derniers vont nous permettre de dégager les grandes lignes stratégiques, en croisant le diagnostic interne de l'entreprise et externe.
- En dernier lieu, nous allons réaliser un entretien semi-directif au niveau de l'entreprise Mobilis et analyser les données recueillies, l'approche qualitative est la méthode la plus appropriée à notre problématique de recherche. La démarche méthodologique à suivre est une méthode déductive conjuguée avec la méthode qualitative

Concernant la structuration de notre mémoire, nous allons la deviser en trois chapitres :

Tout d'abord, le chapitre un (1) portera sur le cadre conceptuel et théorique de l'internationalisation, la première section sera consacrée aux généralités sur l'internationalisation des entreprises. Dans la deuxième section nous présenterons les différents travaux et théories du commerce international tentant d'appréhender le processus d'internationalisation des entreprises. Enfin, les enjeux et risques liés aux opérations du commerce extérieur feront l'objet de la troisième section.

Le deuxième chapitre aura pour objet de comprendre le processus et les stratégies d'internationalisation des entreprises. Il s'agit tout d'abord, dans la première section, de comprendre l'étape de la sélection du pays d'implantation ainsi que les stratégies d'accès aux marchés étrangers. Les modes de pénétration des marchés étrangers ainsi que les facteurs déterminants du mode d'entrée sur un marché étranger feront l'objet de la deuxième section. Le diagnostic stratégique c'est-à-dire l'évaluation de la capacité à l'internationalisation d'une entreprise sera traité dans la troisième section.

Enfin, le chapitre trois (3) traitera la stratégie d'internationalisation d'ATM Mobilis, la première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise. La deuxième section consistera à l'identification du pays cible, ses caractéristiques et les concurrents présents sur ce marché. L'analyse de la capacité d'internationalisation de Mobilis ainsi que le choix et la mise en place de la stratégie adoptée sur le pays sélectionné feront l'objet de la troisième section. Enfin, dans la quatrième section, on présentera les résultats et la synthèse de l'entretien de recherche réalisé au sein de l'entreprise. Dans le but de comprendre les raisons, les motivations, les contraintes de Mobilis ainsi que sa stratégie internationale à mettre en place en vue de pénétrer les marchés étrangers.

CHAPITRE I

APPROCHES THÉORIQUES ET CONCEPTUELLES DE L'INTERNATIONALISATION

Introduction

L'internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène économique nouveau. Elle est liée à la mondialisation, à l'émergence du commerce international qui a connu sa première vague d'expansion après la seconde guerre mondiale à travers l'explosion des ventes internationales de marchandises. Plusieurs économistes ont proposé différentes théories pour justifier ce développement des entreprises à l'international.

Ce premier chapitre portera sur le cadre conceptuel et théorique de l'internationalisation. Il sera subdivisé en trois sections. La première section sera consacrée aux généralités sur l'internationalisation, définitions des différents concepts de base ainsi qu'aux raisons de cette dernière. Puis, nous présenterons dans une deuxième section les différentes Approches théoriques de l'internationalisation des entreprises, et la dernière section portera sur les enjeux et risques liés aux opérations du commerce extérieur.

Section 01 : généralités sur l'internationalisation

1. Aperçu sur les différents concepts

1.1. La mondialisation

1.1.1. Définitions de la mondialisation

Sans parler de mondialisation économique, on ne peut répondre à la question de l'internationalisation des entreprises. C'est certainement parce que la mondialisation favorise le phénomène d'internationalisation sous toutes ses formes, tout comme l'internationalisation favorise, complète et accélère la mondialisation.

La mondialisation économique est le résultat d'un processus continu qui a commencé il y a des décennies. Elle est une composante de la vie économique internationale, illustrée par de nombreuses données historiques et conceptuelles. La mondialisation, la globalisation et l'internationalisation sont des termes qui conduisent à l'idée d'ouverture économique, de renforcement des relations économiques internationales, de changements structurels dans l'ordre économique mondial et, surtout, d'expansion des marchés mondiaux.

La mondialisation est définie dans le dictionnaire « Larousse » comme étant : « *L'extension du champ d'activité des agents économiques (entreprises, banques, Bourse), conduisant à la mise*

en place d'un marché mondial unifié. Il s'agit d'un phénomène qui affecte à la fois la sphère réelle de l'économie (la production et la consommation des biens et des services) et la sphère financière (monnaies et capitaux). Elle se traduit par une recomposition de l'espace économique mondial, au sein duquel le modèle occidental d'économie de marché s'étend aux pays émergents, et suscite de vives oppositions. »².

Cependant, tous les auteurs n'utilisent pas le concept de mondialisation de manière unique. Il peut faire référence à la fois à des situations caractérisées par une croissance rapide du commerce mondial et une interdépendance économique croissante où les entreprises déterminent leurs stratégies en considérant les marchés mondiaux plutôt que les marchés intérieurs. Et à des processus, dont les acteurs sont les entreprises, et le cadre de libre-échange de plus en plus généralisé³.

Les divergences d'opinion sur la définition de la mondialisation résident principalement dans l'identification de la nature et de la manifestation du phénomène. Cependant, malgré ces différences, certaines de ces caractéristiques unissent les chercheurs qui ont montré que les critères de la mondialisation se traduisent par l'interdépendance, l'élimination des frontières et la complexité du système.

Parmi ces chercheurs, on retrouve l'économiste américain Stiglitz, lauréat du prix Nobel d'économie, qui a défini la mondialisation comme étant *«l'intégration la plus étroite des pays et des peuples du monde qu'ont réalisé d'une part, la réduction considérable de coûts de transports et des communications, et d'autre part la destruction de barrières artificielles à la circulation transfrontalière des biens, des services, des capitaux, des connaissances, et dans une moindre mesure, de personnes»⁴.*

À propos de McGrew, il soutient l'idée que la mondialisation se compose de multiples relations et interconnexions qui vont au-delà des États et des sociétés pour constituer le système mondial moderne. Il définit le processus par lequel des événements, des décisions et des actions qui se

² <https://www.larousse.fr/> (consulté le 27/03/2022 à 18h20).

³ ALLAOUI, (Zohra) et CHKIR, (Ali): *Globalization, Convergence and Economic Growth: A Panel Data Analysis*, MPRA Paper, No. 11323, 2006. P. 03.

⁴ NONJON, (Al) et DALLEENNE, (P) : *la mondialisation acteurs et enjeux*, Edition ELLIPCES, 2004. P.50.

déroulent dans une partie du monde peuvent profondément impacter les individus et les communautés dans d'autres parties éloignées du monde⁵.

Quant à Ohmae, l'un des plus grands experts mondiaux de la stratégie économique des entreprises. En mettant l'accent sur le rôle de la technologie et du comportement des consommateurs dans la mondialisation, il a affirmé qu'elle comprend tous les flux d'informations, de capitaux et d'innovations, qui se propagent à grande vitesse dans le monde en raison des progrès technologiques et du désir des consommateurs d'obtenir des produits de meilleure qualité, et à moindre coût⁶.

La mondialisation renvoie non seulement à l'expansion géographique et l'intensification des échanges, mais aussi à l'élargissement de ces champs d'échanges : elle ne concerne plus seulement les biens, mais inclut également les capitaux, le travail, les services, la propriété intellectuelle et les œuvres d'art.

C'est ce que Michalet a affirmé dans ses travaux sur les firmes multinationales et le capitalisme mondial : « *La mondialisation sera caractérisée par sa multi dimensionnalité qui concerne la dimension des flux des biens et services, mais aussi celle de la mobilité de la production de biens et services et celle de la circulation des capitaux financiers* »⁷.

D'une manière plus large, la mondialisation, selon Adda, consiste en : « *L'abolition de l'espace mondial sous l'emprise d'une généralisation du capitalisme, avec le démantèlement des frontières physiques et réglementaires* »⁸.

Après avoir cité ces quelques définitions de différents auteurs, il convient de noter qu'il n'existe pas de définition commune pour ce concept. Mais toutes ces définitions soulignent les spécificités de la mondialisation, qui font partie de ce que l'on appelle la règle des « 4D » : la déréglementation et le désengagement de l'état, le décloisonnement qui signifie la suppression progressive des frontières entre les marchés et les états qui font obstacle à l'accumulation du capital à l'échelle mondiale. Et il faudra ajouter à ces particularités, la désintermédiation qui

⁵ REICH, (S): *What is globalization? The Helen Kellogg Institute for International Studies, Working Paper*, 261, 1998. Pp 1-23.

⁶ MURRAY, (W.E) et OVERTON, (J): *Geographies of Globalization*, Editions London Routledge, 2015. P.56.

⁷ MICHALET, (Charles-Albert) : *Qu'est-ce que la mondialisation ?* Edition LA DECOUVERTE, paris, 2004. P.13.

⁸ ADDA, (J) : *La Mondialisation de l'économie. Genèse et problèmes*, La Découverte, 7e édition, 2006. P .47.

signifie que les transactions ne nécessitent pas une rencontre entre les opérateurs. Et enfin, la dématérialisation, résultat de l'informatisation de plusieurs fonctions de l'entreprise⁹.

Pour synthétiser, la mondialisation est un processus graduel et progressif qui vise à éliminer les frontières et les obstacles à la circulation des biens, des capitaux, des personnes, des services, de la propriété intellectuelle et des œuvres d'art.

1.1.2. Origines de la mondialisation

Plusieurs facteurs ont permis à la mondialisation de se déclencher et de s'accélérer à travers le temps, elle n'est pas apparue du jour au lendemain. Tous ces facteurs se combinent pour créer un avenir mondialisé. Le développement et la réduction des coûts de transport font partie des facteurs les plus importants, qui peuvent simplifier et accélérer les transactions et la circulation des personnes. Aussi, la circulation plus rapide de l'information suite aux progrès technologiques qui ont eu lieu dans le monde grâce à l'avènement de l'informatique et des télécommunications. L'intérêt de cet élément apparaît dans les domaines de la finance et du management. Puis, il y a l'abolition des barrières commerciales et la libéralisation des marchés financiers. La logistique, et plus précisément les conteneurs, ont également joué un rôle important dans l'accélération du processus de mondialisation.

En plus de ces facteurs, la mondialisation a toujours été soutenue par des organismes puissants qui sont à l'origine de la mondialisation car ils ont fourni beaucoup d'efforts afin de libéraliser les échanges. Il s'agit d'organisations internationales à vocation économique et financière pour œuvrer à la reconstruction systématique des cadres juridiques, commerciaux et financiers des États et des organismes internationaux. Ils détiennent un pouvoir énorme et leur intervention conduit systématiquement à la libéralisation du marché.

Parmi ces organismes, l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) à Genève, le G8 (siège tournant), l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OCDE) à Paris, le Fonds Monétaire Internationale (FMI) et la Banque Mondiale à Washington.

⁹ <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/regle-des-3-d.html>, (consulté le 29 mars 2022 à 14h04).

1.1.3. Processus de la mondialisation

La mondialisation comporte trois étapes, selon l'OCDE ¹⁰:

- L'internationalisation, en développant les flux d'exportation ;
- La transnationalisation, qui est la croissance des flux d'investissement et des implantations à l'étranger ;
- La globalisation, avec la mise en place de réseaux mondiaux de production et d'information, notamment les TIC.

1.1.4. La globalisation

D'un point de vue économique, la globalisation est le processus d'internationalisation des transactions industrielles et commerciales. Cela est dû à la libéralisation et à l'accentuation des échanges.

La globalisation en tant qu'intégration économique favorise l'interdépendance des pays. Elle se manifeste par la suppression progressive des frontières et par l'accroissement des échanges de biens et services¹¹.

Le Fonds Monétaire International (FMI) définit la globalisation comme étant : « *L'interdépendance économique croissante de l'ensemble des pays du monde, provoquée par l'augmentation du volume et de la variété des transactions transfrontalières de biens et de services.* »¹².

1.1.5. Globalisation et mondialisation : comment les distinguer ?

La globalisation et la mondialisation ont un sens proche, sans que la globalisation ait la notion de supranationalité. Cependant, les deux termes varient d'un auteur à un autre. Étant donné que la mondialisation vient du mot « monde » (tiré du latin mundus : univers) et la globalisation du mot « globe » (tiré du latin globus : globe), certains auteurs considèrent la globalisation comme

¹⁰ ALLAOUI, (Zohra) et CHKIR, (Ali) : Op.cit. P. 03.

¹¹ <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Globalisation.htm> , (consulté le 29 mars 2022 à 17h02).

¹² MARJORIE, (L) : *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*, Thèse de doctorat, Université de Paris, 2006. P.19.

un simple transfert de l'anglais vers le français et donc assez proches en terme de sens pour dire que la mondialisation et la globalisation sont des synonymes¹³.

D'autres, pensent qu'il existe une différence sémantique entre les deux termes. En effet, alors que la globalisation a une portée limitée, et suggère l'universalisation des enjeux, l'avènement d'un monde d'interdépendances économiques, politiques et sociales, et le recours nécessaire au multilatéralisme pour faire face à ces questions. La mondialisation s'étend au-delà des échanges économiques et renvoie à l'idée d'unité de temps et d'espace, à travers la libre circulation des personnes, des biens, des idées et des capitaux ainsi que le progrès technologique et scientifique. Elle est en quelque sorte impliquée dans ce que certains appellent "l'accélération historique" pour décrire l'évolution rapide de la société internationale, et donc sa portée est plus large. Dans ce cas, la globalisation succède à la mondialisation et permettra l'abolition des frontières dans les réseaux d'échanges mondiaux et le démantèlement des identités nationales, aboutissant à l'émergence d'un nouvel ordre universel¹⁴.

1.2. L'internationalisation des entreprises

1.2.1. Définitions du concept de l'internationalisation

Au cours des deux dernières décennies, les marchés pertinents ne pouvaient plus être limités à un seul pays pour plusieurs raisons, notamment la concurrence, le protectionnisme (les principes commerciaux protégés) et la rentabilité. D'où, l'apparition de l'internationalisation comme le changement le plus important dans le comportement des entreprises. Cela a rendu nécessaire l'intégration des aspects internationaux dans la démarche de diagnostic et de l'élaboration de la stratégie d'entreprise. En effet, dans une concurrence de plus en plus globale, les entreprises, quelle que soit leur nationalité, doivent situer leurs stratégies dans une perspective globale. C'est ce que montre une enquête menée par le magazine « Revue Française de gestion »¹⁵, ciblant les patrons de grandes entreprises françaises.

Afin de mieux conceptualiser l'internationalisation d'une entreprise, il est important de présenter différentes définitions, car il n'y a jamais eu de définition générale ainsi que les principaux aspects de ce processus.

¹³ <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Globalisation.htm>, (consulté le 18 avril 2022 à 12h49)

¹⁴ https://www.irenees.net/bdf_fiche-notions-21_fr.html, (consulté le 23 avril 2022 à 01h08)

¹⁵ <https://rfg.revuesonline.com/component/issues/?task=all&Itemid=121>, (consulté le 20 avril 2022 à 22h32)

En économie, l'internationalisation est une stratégie de développement de l'entreprise qui va au-delà de son marché domestique. Cela peut se traduire par l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de certains marchés domestiques¹⁶.

L'internationalisation ne doit plus être considérée comme une stratégie de croissance, mais comme un moyen pour assurer sa survie et protéger ses marchés d'une concurrence moins prévisible, c'est ce qu'affirment Perrault et St-Pierre : « *L'internationalisation est un phénomène actif, conscient, organisé dans le temps avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus, permettant l'adaptation d'une organisation aux contraintes et réalités de l'environnement mondial afin de conserver ou d'améliorer sa performance* »¹⁷.

Quant à PascoBerho, il définit l'internationalisation comme une série d'étapes qui permettent à une entreprise de se familiariser progressivement avec les marchés étrangers qui se différencient du marché local culturellement, économiquement, juridiquement... dans le but de garantir leur pérennité à l'échelle internationale.

Dans le même contexte, et pour approfondir la définition précédente, Laghzaoui a fourni une définition plus opérationnelle, rendant compte de l'ampleur et de la dynamique du phénomène d'internationalisation, en mentionnant que l'internationalisation renvoie à « l'ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de personnel étranger etc. »¹⁸.

L'internationalisation est également un mouvement qui affecte à la fois les processus de vente, d'approvisionnement et de fabrication d'une entreprise. En ce sens, l'internationalisation est un processus global et sa rentabilité nécessite une analyse multifonctionnelle et multidimensionnelle. C'est pour cela, que cette expansion géographique doit dépendre de la nature et des caractéristiques de l'entreprise et ne doit plus être vue à travers une seule lentille : celle des exportations. Mais elle peut aussi être représentée par la présence d'unités de commercialisation ou de production à l'étranger ou par des alliances ou partenariats internationaux¹⁹.

¹⁶ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisation.htm>, (consulté le 20 avril 2022 à 23h07)

¹⁷ ST-PIERRE, (Josée) : *Mondialisation et internationalisation des PME : Le comportement des PME manufacturières québécoises*, rapport de recherche, université du Québec, Québec, 2011, P. 8.

¹⁸ LAGHZAOU, (S) : *Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME*. La XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin 2007, P.53.

¹⁹ DARBELET, (M) et IZARD, (L) : *L'essentiel sur le management*, 5ème édition FOUCHER, Paris, 2006. P.132.

En effet, l'internationalisation d'une entreprise s'avère incontournable dans la plupart des activités, et afin de se concrétiser, elle nécessite de mener une réflexion, une méthode, réaliser un diagnostic avant l'action, et donc d'avoir une vision à long terme de l'entreprise et de son marché visé. D'après Mercier-Suissa et Bouvert-Rivat: « *Il ne s'agit en aucun cas d'un phénomène économique passager. C'est une révolution irréversible au comportement des différents acteurs face à la suivie économique et sociale, comportement dicté par une prise de conscience des besoins des habitants de la planète. Elle s'avère inéluctable dans la plupart des activités. Toutefois elle ne se fait pas dans n'importe quelles conditions. Elle réclame, méthode, réflexion, diagnostic avant l'action. L'internationalisation nécessite donc une vision à long terme de l'entreprise et de son marché et a pour finalité première : la compétitivité de l'entreprise* »²⁰.

1.2.2. Évolution du concept de l'internationalisation

Un modèle du processus d'internationalisation en quatre étapes a été proposé par Adler et Ghadar en 1990. Au début du phénomène de la mondialisation, faute de concurrence mondiale, les entreprises proposaient des produits extrêmement standardisés : ce n'était pas à elles de s'adapter à la culture locale, mais aux consommateurs locaux de s'adapter à elles. Au fur et à mesure que la concurrence s'intensifie, les entreprises qui n'avaient auparavant commercialisé leur produit que sur le marché local ont ressenti le besoin de commercialiser ou même de produire sur les marchés étrangers. Pour ce faire, il a fallu développer une sensibilité à la culture locale. La troisième étape verrait une concurrence accrue sur les marchés internationaux, détournant l'attention des questions culturelles et se concentrant sur une guerre des prix. Enfin, la phase finale est atteinte lorsque l'entreprise, tout en s'efforçant de maintenir sa compétitivité-coût, se recentre sur les besoins locaux de ses prospects²¹.

1.2.3. Internationalisation et mondialisation : Quelle différence ?

Certains auteurs soulignent la différence entre la notion d'internationalisation et la mondialisation.

²⁰ MERCIER-SUISSA, (C) et BOUVERT-RIVAT, (C) : *L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise*, Ed. GUALINO, Paris, 2007. P.104.

²¹ ADLER, (Nancy) et GHADAR, (Fariborz) : *Strategic Human Resource Management : A Global Perspective*, Sun Yat-sen Management Review, Vol.1, Number 01, septembre 1993. Pp .4-8.

Parmi eux, Rocher qui précise que l'internationalisation désigne l'échange de diverses formes, économiques, politiques, culturelles entre pays, conduisant à des relations qui aboutissent à la paix ou au conflit, à la complémentarité ou à la concurrence. Quant à la mondialisation, elle évoque une autre réalité contemporaine qui consiste en l'externalisation des relations et des échanges internationaux et transnationaux à l'échelle mondiale, résultant du progrès technique croissant, précisément dans le domaine du transport et des communications²².

Siroen, partage la vision de l'internationalisation et celle de la mondialisation de Rocher, ajoutant que l'internationalisation serait une étape de l'évolution historique qui préparerait la mise en place progressive de la mondialisation, et que la mondialisation s'inscrit dans une perspective "utopique" de "fin de l'histoire " qui aurait vu la généralisation des marchés mondiaux par la fusion des marchés nationaux²³.

2. Déterminants de l'internationalisation des entreprises

L'internationalisation des entreprises est un processus compliqué que l'entreprise adopte pour faire face aux défis de la mondialisation, pour assurer la continuité de son processus de croissance lorsqu'elle atteint la phase finale sur le marché national, pour conquérir de nouvelles parts de marché et augmenter son chiffre d'affaires. Les raisons pour lesquelles les entreprises s'internationalisent peuvent être de différentes natures : politiques, stratégiques, techniques, financières, commerciales, environnementale, etc.

Il s'agit des différentes politiques mises en œuvre par les États et les relations qui naissent entre États dans le but d'en tirer profit.

2.1. Les raisons politiques

- **Éviter les barrières protectionnistes :**

Afin de contourner les barrières protectionnistes à l'internationalisation, les entreprises s'implantent sur les marchés étrangers qu'elles veulent conquérir.

²² ROCHER, (G) : *La mondialisation : un phénomène pluriel*, Les Presses de l'Université Laval et De Boeck Université, 2001. P.25.

²³ SIROEN, (J. M) : *L'OMC et la mondialisation des économies*, Rapport de recherche, Université Paris-Dauphine. 1998. P .67.

Ces barrières protectionnistes peuvent être : tarifaires (l'ensemble des droits de douane), ou non-tarifaires (les contingentements, les quotas, les normes, les licences d'importation...) et représentent un obstacle pour les entreprises, d'où la nécessité de s'internationaliser.

- **Bénéficier des zones de libre-échange :**

Une zone de libre-échange est un espace économique dans lequel les États éliminent les barrières tarifaires entre eux dans certains secteurs commerciaux.²⁴ La circulation des biens et services, de la main d'œuvre, de la matière première et des capitaux devient plus importante dans ces zones de libre-échange qui facilitent l'internationalisation des firmes en accédant à de nouvelles opportunités de développement.

- **Tirer avantage des accords commerciaux entre les états :**

Il s'agit des conventions signées par plusieurs pays concernant les activités commerciales. Ces accords visent à faciliter les échanges entre les pays signataires. Les accords commerciaux voient le jour après de longues séries de négociations entre les pays qui y participent, les sujets abordés dans ce type d'accord sont les taxes, la devise, le contrôle des frontières, la juridiction, etc. Lorsqu'un accord est signé entre les parties, les pays conviennent à un modèle de relation qui régira les échanges entre ces pays. Aujourd'hui, presque tous les pays sont impliqués dans le commerce international et le développement d'accords commerciaux apportera des avantages significatifs à la communauté commerciale.

2.2. Les raisons stratégiques

Elles sont regroupées en deux catégories :

- **La recherche d'avantages concurrentiels :**

- Choisir des marchés où les ressources (matières premières, énergie) sont disponibles ;
- Les secteurs qui emploient un grand nombre de travailleurs visent les bas salaires ;
- La productivité du travail et une main-d'œuvre qualifiée attirent certaines entreprises aux États-Unis et au Japon.

²⁴ <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1556> , (consulté le 24avril2022 à 06h44).

- **La répartition des risques**

Lors de l'exploitation de ces activités, l'entreprise peut être confrontée à certains risques et l'internationalisation peut réduire certains de ces risques :

- **Risques liés aux phases du cycle de vie** : les produits se trouvent dans différentes phases du cycle de vie en fonction du pays sélectionné ;
- **Risque de conjoncture** : la situation n'est pas la même dans tous les pays à la fois. ;
- **Risque de dépendance** : diversification géographique des débouchés et des approvisionnements ;
- **Risque de concurrence** : plus ou moins développé selon les pays.

2.3. Les raisons liées aux marchés

L'internationalisation d'une entreprise peut être liée soit au marché domestique où il est difficile de gagner des parts de marché. Soit aux marchés étrangers suite à leur ouverture.

2.3.1. Raisons liées au marché national

- L'internationalisation peut être imposée en raison de la saturation du marché national : la majorité des entreprises commencent à s'internationaliser pour trouver de nouveaux clients et diversifier leurs débouchés. Surtout, dans les pays développés, il est très difficile de maintenir des parts de marché car, la plupart des marchés sont saturés, donc elles s'internationalisent pour profiter de l'ouverture et du développement des nouvelles économies et améliorer la situation des marchés locaux.
- Une réglementation qui limite le développement d'une entreprise : l'accès à des cadres réglementaires et institutionnels plus favorables contribue grandement à renforcer la décision d'une entreprise d'internationaliser certaines de ses activités.
- Une concurrence féroce ou un oligopole.
- Un marché désavantagé dans la réduction des coûts de production.

2.3.2. Raisons liées aux marchés étrangers

- **Internationalisation de la concurrence** : lorsque les marchés sont ouverts, les entreprises ne peuvent plus considérer le marché intérieur comme le seul marché et doivent occuper des zones où non seulement des clients mais aussi des concurrents existent.
- **Obstacles des marchés** : une entreprise peut être contrainte de s'établir dans un pays pour avoir le droit d'y vendre ses produits, en raison de empêchements tarifaires, administratives ou protectionnistes.

2.4. Les raisons techniques

Dans la plupart des cas, l'internationalisation est justifiée par la recherche d'économies d'échelle et d'une production en masse à moindre prix unitaire et amortissement des frais de recherche et développement. Il s'agit des raisons qui ont une relation avec l'aspect industriel de l'entreprise et qui représentent ses besoins techniques.

2.4.1. Réalisation d'économies d'échelle

Les économies d'échelle impliquent une réduction du coût unitaire moyen de production due à une augmentation du volume de production, de sorte que l'entreprise doit atteindre une échelle minimale en dessous de laquelle la production sera désavantagée. Les entreprises s'internationalisent dans la plupart des cas pour augmenter leur volume de ventes, ce qui leur permet de réaliser des économies d'échelle au niveau de la production, des approvisionnements, de la recherche et développement et de réduire les coûts de production suite à la délocalisation. De plus, les économies d'échelle sont essentielles dans les activités qui nécessitent une importante mobilisation de capitaux.

2.4.2. La baisse des coûts de production

L'entreprise par choix stratégique peut internationaliser la phase amont de la commercialisation de son produit, à savoir toute ou une partie de sa production pour bénéficier de couts de revient, de matières premières, de main-d'œuvre et de taxes plus attractives.

2.4.3. La réduction des coûts de transport

Transporter des biens du lieu de production au lieu de consommation représente une dépense de plus en plus importante pour les entreprises : il s'agit des coûts de transport. Cela peut réduire considérablement les marges bénéficiaires des firmes, notamment en cas de volatilité accrue de ces coûts. Dans certains cas, il est dans l'intérêt des entreprises de s'internationaliser pour surmonter ou réduire les frais d'expédition qu'elles encourent.

2.5. Les raisons financières

Les entreprises en s'internationalisant, bénéficient d'avantages financiers en ayant de nouvelles sources de financement et en tirant profit des opérations de change.

- **Tirer profit des parités monétaires** : lorsqu'une entreprise ou un opérateur économique s'ouvre à l'international, il est directement confronté à la notion de taux de change, très déterminante pour ses activités. Suite à cette confrontation, et pour augmenter ses bénéfices, les entreprises se retrouvent face à deux types de risques :
- **Le risque de change transactionnel** : qui est la possibilité que la valeur d'une facture émise par une entreprise soit affectée négativement par les fluctuations des taux de change²⁵.
- **Le risque de perte de compétitivité** : les fluctuations du taux de change d'une devise par rapport à une devise étrangère peuvent nuire à la compétitivité des produits/services d'une entreprise. Plus précisément, cela signifie que les fluctuations des taux de change peuvent affecter les prix, et si un pays vendant aux consommateurs étrangers décide de dévaluer ou de réévaluer sa monnaie, il rendra ces prix plus ou moins élevés.

Une appréciation de la monnaie nationale d'un pays peut entraîner une modification de la compétitivité d'une entreprise dans la région concernée, et les marges peuvent s'en trouver affaiblies²⁶.

- **Les avantages fiscaux** : grâce à l'internationalisation, les entreprises peuvent échapper aux pressions fiscales du pays d'origine. Pour renforcer l'attractivité du territoire d'un pays donné, l'État prévoit un cadre réglementaire préférentiel et incitateur qui consiste

²⁵ <https://www.3vfinance.com/infinance-le-blog/fr/tout-savoir-sur-le-risque-de-change-pour-les-entreprises> , (consulté le 24avril2022 à 08h36)

²⁶ <https://www.dynamique-mag.com/article/risque-change-kezako.8734> , (consulté le 24avril2022 à 09h00)

en : la libre circulation des capitaux, l'attractivité des taux d'intérêt, ainsi que la libre utilisation des bénéfices. Les pays qui pratiquent un cadre favorable, que l'on appelle "paradis fiscaux", et qui ont un taux d'imposition très faible, attirent les entreprises en réduisant le coût du capital, et en ayant une pression fiscale moindre. Ils constituent, aussi, un avantage pour l'entreprise, car elle aura moins de charges fiscales à payer et donc un chiffre d'affaires plus important.

- **Avoir accès à de nouvelles sources de financement :** L'entreprise peut aussi s'internationaliser en diversifiant ses sources de financement, dans le but de répartir les risques et mieux les gérer.

Pour financer sa croissance à l'international, l'entreprise a besoin de ressources financières conséquentes, elle peut aussi bien puiser directement dans ses fonds propres que recourir à des sources de financement externes : investisseurs financiers, emprunts bancaires, etc.

Lorsque l'entreprise ne peut plus trouver ou n'a plus accès à des ressources financières sur le territoire national, elle est obligée d'obtenir des moyens de financement en dehors des frontières nationales, de convaincre des investisseurs de la financer ou de trouver des institutions de crédit qui peuvent lui accorder des prêts.

2.6. Les raisons d'opportunité

Les décisions d'internationalisation peuvent être soudaines suite à des rencontres lors des manifestations commerciales par exemple, et ne pas faire partie de la stratégie de l'entreprise.

- Grâce aux foires et expositions internationales, l'entreprise peut découvrir des opportunités à l'étranger pour ses produits. Cela l'encourage à adopter une démarche plus rationalisée pour conquérir les clients étrangers.
- Quand l'entreprise possède un excédent de production, elle décide parfois de l'exporter pour écouler ses stocks.
- Elles peuvent aussi dépendre des motivations et du comportement du manager lors des rencontres des chefs d'entreprise.

2.7. Les raisons liées à l'environnement

L'environnement international peut favoriser l'internationalisation des entreprises :

La mise en place du système monétaire international et les accords de GATT, ont rendu l'accès aux marchés mondiaux possible, ce qui a permis aux échanges de se développer et aux accords de libre-échange de se multiplier²⁷.

2.8. Les raisons commerciales

La croissance internationale d'une entreprise coïncide souvent avec le cycle de vie du produit. Les nouveaux produits sont souvent lancés dans des pays à technologie avancée, puis les entreprises exportent pour compenser les coûts de recherche et développement. Au cours de la phase de maturité, la technologie devient omniprésente et d'autres concurrents apparaissent sur d'autres marchés, produisant des biens similaires à moindre coût et d'une qualité inférieure, par conséquent, les entreprises établissent des filiales à l'étranger²⁸.

Section 02 : Approches théoriques de l'internationalisation des entreprises

Les approches traditionnelles restent limitées pour comprendre le comportement international des entreprises. En conséquence, plusieurs travaux ont tenté de conceptualiser et de rationaliser les processus par lesquels une entreprise s'engage à l'international, y compris l'approche behavioriste, l'approche par les ressources et compétences et l'approche par les réseaux. Dans ces recherches, l'internationalisation est considérée comme un processus d'apprentissage.

1. L'approche behavioriste

Le point de recherche de cette approche s'inspire de deux modèles bien connus : le modèle d'Uppsala (U-model) et le modèle d'innovation (I-model). Ces modèles analysent et décrivent le processus d'internationalisation comme un processus séquentiel et linéaire composé d'un ensemble d'étapes appelées chaîne d'établissement, ce sont des étapes par lesquelles passe l'entreprise. La nature de ces étapes dépend des auteurs dont les travaux peuvent être corrélés à cette approche.

²⁷ PASCO-BERHO ,(Corinne) : *Marketing international*, 4ème édition, édition DUNOD, Paris,2002. P.30.

²⁸ MUCHIELLI, (J-L) et MAYER, (T) : *Economie internationale*, édition Dalloz, Paris, 2005. P.131.

1.1. Le modèle d'Uppsala

Le modèle d'Uppsala ou U-model a été développé par l'école suédois, d'abord par les travaux de Wiedershiem- Paul (1975), ensuite amélioré par Johanson et Vahlne (1977 ; 2009). Le modèle Uppsala considère l'internationalisation comme un processus progressif, qui s'appuie sur deux concepts, qui sont les suivants :

A- Le processus d'apprentissage graduel : qui est à la source du caractère progressif et incrémental de l'internationalisation²⁹.

Considéré comme une clé de l'internationalisation. Acquérir une expérience des marchés étrangers selon un processus séquentiel, les firmes améliorent leurs connaissances et leurs compétences en entrant sur les marchés extérieurs, ce qui donne ainsi les moyens d'accroître leur engagement à l'international. La nature, le nombre et la continuité des étapes varient selon les auteurs, mais ils se rejoignent sur l'idée que le chemin de l'internationalisation pouvait être divisée en quatre étapes principales :

- Absence des activités d'exportation, que des activités domestiques ;
- Exportation via un agent indépendant ;
- L'implantation d'une filiale ou d'une succursale de vente ;
- Une forme d'internationalisation plus engagée comme la production et la vente dans le pays étranger.

Il convient également de souligner aussi que ce schéma séquentiel de l'internationalisation de l'entreprise suggère qu'il existe une adéquation entre la taille de la firme et l'internationalisation. En fait, Johanson et Vahlne (1977) avancent que le degré de l'internationalisation augmente en fonction de la taille de l'entreprise³⁰.

²⁹ BRENNAN, (L) et GARVEY, (D) « *the role of knowledge in internationalization* » "Research in International Business and Finance", Vol. 23, juin, 2009. Pp.120-133.

³⁰ TALLMAN, (S) et FLADMÖE-LINDQUIST: *internationalization, globalization and capability-based strategy*, management, review 45 (1), California, 2002, P.107.

B- La distance psychologique : « *l'entreprise abordera prioritairement des pays proches psychologiquement puis l'expérience accumulée au fur et à mesure de sa présence sur la scène internationale lui permettra de viser des pays qui en sont plus éloignés* »³¹. La distance psychologique détermine l'ensemble des facteurs qui empêchent ou perturbent les flux d'informations entre entreprise et marché, il s'agit par exemple des différences linguistiques ou culturelles. Plus l'expérience internationale de l'entreprise se développe, plus la distance psychologique entre cette firme et les marchés étrangers sera réduite. Cette dernière peut changer avec le développement des moyens de communication et plus généralement avec les changements sociaux.

La distance psychologique affecte le choix du pays d'entrée et des ressources consacrées au développement international. Elle peut diminuer au fur et à mesure que les entreprises opèrent sur les marchés étrangers³².

1.2. Le modèle d'innovation

Le modèle d'innovation ou I-model, trouve son origine dans les travaux de Rogers (1962)³³, en se basant sur le processus qui correspond aux étapes d'adoption d'un nouveau produit. Ensuite, il a été développé par plusieurs chercheurs afin d'expliquer le processus d'internationalisation. En l'occurrence de Bilkely et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Ried (1981), Czinkota (1982), Moon et Lee (1990) et les travaux de Crick (1995). Tous ces auteurs considèrent que chaque étape à franchir représente une innovation, ces modèles se différencient par le nombre et le choix des étapes. On peut les schématiser dans le tableau suivant :

³¹ JOSEE (P) et TREPANIEM : *créer et développer une PME dans une économie mondialisée*, Les presses de l'université de Québec. Édition MARQUIS, Canada, 2013. P. 254.

³² BUCKLEY (P.J) et CASSON (M): *A theory of international operations*, In Buckley P.J. et Ghauri P.N, *The internationalization of the firm. A Reader*, Academic Press, London, 1993, pp. 45- 50.

³³ ROGERS (Everett) : *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York, 1962.

Tableau I-1 : Principaux modèles du processus d'internationalisation de l'entreprise³⁴

Auteur	Caractéristiques du modèle
Bilkey et Tesar (1977)	<p>Stade 1 : L'entreprise qui n'est pas intéressée par l'export ne répond même pas à une commande non sollicitée.</p> <p>Stade 2 : Elle est prête à répondre à une commande sollicitée, mais elle ne fait aucun effort pour explorer la possibilité de développer une activité d'exportation.</p> <p>Stade 3 : Elle explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation.</p> <p>Stade 4 : Elle exporte sur une base expérimentale vers des marchés proches psychologiquement.</p> <p>Stade 5 : Elle est une exportatrice confirmée et adapte son niveau d'exportation de manière optimale.</p> <p>Stade 6 : Elle explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.</p>
Reid (1981, 1983)	<p>Stade 1 : Connaissance de l'export – l'entreprise est consciente des problèmes de reconnaissance d'occasions d'affaires, de reconnaissance d'un besoin.</p> <p>Stade 2 : Intention d'exporter – il se développe au sein de l'entreprise des sentiments de motivations et d'attentes à l'égard de l'exportation.</p> <p>Stade 3 : Tentative à l'export – l'entreprise récolte les fruits de son engagement à l'international.</p> <p>Stade 4 : Acceptation de l'export – au vu des résultats, l'entreprise accepte ou refuse l'export.</p>
Cavusgil (1982)	<p>Stade 1 : Pré-engagement – l'entreprise n'est présente que sur son marché domestique et n'est pas intéressée par l'exportation.</p> <p>Stade 2 : Engagement réactif – l'entreprise évalue la possibilité d'exporter et recherche des informations pour développer cette activité.</p>

³⁴ AGERON, (Blandine) : La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar, Revue internationale P.M.E. vol. 14, n° 2, 2001, pp. 15-16.

	<p>Stade 3 : Engagement expérimental limité – l'entreprise exporte vers des pays proches psychologiquement.</p> <p>Stade 4 : Engagement actif – l'entreprise explore systématiquement toutes les possibilités d'exporter et recourt à la distribution directe.</p> <p>Stade 5 : Engagement intense – l'entreprise partage ses ressources entre son marché domestique et les marchés étrangers pénétrés.</p>
Czinkota (1982)	<p>Stade 1 : L'entreprise est complètement désintéressée par l'export ; elle n'explore même pas la possibilité d'exporter.</p> <p>Stade 2 : L'entreprise est partiellement désintéressée par l'export ; elle explore la possibilité d'exporter qui apparaît comme une activité incertaine.</p> <p>Stade 3 : L'entreprise est intéressée par l'export ; elle explore activement les possibilités qu'offre l'exportation et commence à planifier cette activité.</p> <p>Stade 4 : L'entreprise exporte de façon expérimentale ; son attitude envers l'export est favorable même si elle n'exploite pas encore toutes les possibilités qu'offre l'international.</p> <p>Stade 5 : L'entreprise devient une petite exportatrice ; son attitude est favorable et son engagement à l'international, actif.</p> <p>Stade 6 : L'entreprise est une exportatrice expérimentée ; elle a une attitude très positive à l'égard de l'exportation et planifie tous ces engagements futurs.</p>
Moon et Lee (1990)	<p>Stade 1 : Le niveau d'engagement à l'export est faible.</p> <p>Stade 2 : Le niveau à l'international devient modéré.</p> <p>Stade 3 : Le niveau d'engagement sur les marchés étrangers est très important.</p>

Crick (1995)	<p>Stade 1 : L'entreprise est complètement désintéressée par l'exportation.</p> <p>Stade 2 : Elle devient partiellement intéressée.</p> <p>Stade 3 : L'entreprise commence à exporter.</p> <p>Stade 4 : L'exportation reste expérimentale.</p> <p>Stade 5 : L'entreprise exporte de façon relativement faible.</p> <p>Stade 6 : L'exportation devient une activité importante au sein de l'entreprise.</p>
---------------------	--

Source : Blandine Ageron, La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar, Revue internationale P.M.E. vol. 14, n° 2, 2001, page 15-16

Ces modèles envisagent que chaque étape du processus d'internationalisation est distincte de l'autre et constitue une innovation qu'il faut bien gérer. Néanmoins, ces modèles constituent un modèle d'internationalisation progressive qui est basé sur l'adaptation de l'entreprise.

Le rôle de la distance psychologique est également cohérent avec chacun des modèles cités ci-dessus. Les entreprises exportent d'abord vers des pays psychologiquement proches puis vers des pays plus lointains. Leonidou et Katsikeas (1996)³⁵ ont résumé ces étapes en trois principales phases :

- **Le pré-engagement** : cette étape inclut les entreprises qui ne s'intéressent qu'au marché national, les entreprises qui envisagent sérieusement d'exporter et les entreprises qui ont déjà exporté mais qui n'exportent plus.
- **La phase initiale** : cette étape inclut les entreprises qui exportent de façon irrégulière, qui ont un potentiel d'étendre leurs activités à l'étranger.
- **La phase avancée** : cette étape englobe les entreprises qui exportent de façon régulière ayant une expérience à l'étranger et celles qui envisagent d'autres formes d'engagement à l'international.

³⁵ LEONIDOU, (L) ET KATSIKEAS, (C) : *The export development process: an integrative review of empirical models*, Journal of International Business Studies. Vol. 27, N° 3, 1996, p. 517-551.

2. L'approche par les réseaux

Dans le prolongement du modèle d'Uppsala, Johanson et Vahlne, tentent de mettre en évidence l'importance de l'intégration d'un réseau constitué d'autres acteurs pour une firme, afin d'entrer sur les marchés étrangers³⁶. Cette approche apporte un aspect multilatéral aux modèles par étapes.

Ces auteurs expliquent les motivations et les modes d'internationalisation en tenant compte des interventions de l'entreprise et de son environnement. Ils placent l'entreprise en un cadre multilatéral plutôt qu'unilatéral : l'internationalisation est vue comme un processus à la fois intra-organisationnel et inter-organisationnel³⁷.

Cette approche définit l'internationalisation comme un réseau qui se développe à travers des relations commerciales avec d'autres pays à travers les trois étapes identifiées par Johanson et Mattson : prolongation, pénétration, et intégration.

- **La prolongation** : est la première étape pour constituer son réseau, seule, ou en s'associant à des réseaux préexistants. À ce niveau, l'entreprise entre sur les marchés étrangers en nouant des relations contractuelles ou de partenariats pour favoriser l'accès à l'information sur les marchés étrangers.
- **La pénétration** : le développement et le renforcement de la position de l'entreprise au sein de son réseau, résultat de l'augmentation des ressources qu'elle a engagé.
- **L'intégration** : c'est un stade avancé dans lequel l'entreprise appartient à plusieurs réseaux avec lesquels elle peut se coordonner.

En créant des liens financiers, technologiques et de marché avec d'autres acteurs du réseau, les entreprises étendent progressivement leurs relations et élargissent leurs activités au-delà des frontières nationales pour devenir internationales. Ces rapports entraînent la firme dans des relations internationales généralement voulues, mais non planifiées³⁸.

³⁶ JOHANSON, (J) et VAHLNE, (J.E): *The mechanism of internationalization*, International Marketing Review, Vol. 7, N° 4, 1990, P. 11-24.

³⁷ KHAYAT, (I) : *L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative*, dans Actes du 7ème CIFEPME, France, octobre 2004.

³⁸ JOHANSON, (J) et MATTSSON (L G): *Internationalization in industrial systems: A network approach*, in HOOD, (N) et VAHLNE (J.E): *Straggles in global competition*, London: Croom Helm, 1988, Pp. 287-314.

De ce fait, Johanson et Mattson considèrent l'internationalisation comme un processus cumulatif, dans lequel des relations sont établies, développées et entretenues de manière continue afin d'atteindre les objectifs de la firme³⁹, car le degré d'internationalisation du marché affecte les facteurs qui conduisent l'entreprise à s'internationaliser. Dans leur modèle d'internationalisation par les réseaux, le degré d'internationalisation de l'entreprise est intégré à celui du marché⁴⁰. La stratégie d'internationalisation des entreprises est liée à la nécessité de développer des connaissances sur le marché, de réguler et d'exploiter les relations établies dans le réseau. D'où, l'identification de quatre situations d'internationalisation selon le schéma ci-dessous

Figure I-1 : l'internationalisation de l'entreprise selon l'approche réseau de Johanson et Mattson (1988).

		Degré d'internationalisation du marché	
		Faible	Fort
Degré d'internationalisation de l'entreprise	Faible	Premier entrant	Dernier entrant
	Fort	Seul à l'international	Plusieurs à l'international

Source: Johanson J and Mattsson L G, *Interorganizational in Industrial Systems - A Network Approach*, Croom Helm, London, 1988, page 289.

L'approche par les réseaux met en évidence l'importance de l'environnement comme déterminant des choix individuels. Cependant, elle n'est pas suffisante pour expliquer les différences sectorielles ou géographiques que seule l'introduction de phénomène macroéconomique permet d'analyser.

³⁹ JOHANSON, (J) et MATTSSON (L G): Op.cit. P. 195

⁴⁰ Ibid., p.296.

Johanson et Mattson dans leur approche par les réseaux, se sont focalisés sur l'apprentissage progressif et l'acquisition de connaissances à travers les interactions à l'intérieur du réseau.

D'après eux, si des entreprises internationalisées se trouvent dans le réseau d'une entreprise, elle est considérée comme internationale. D'autres chercheurs ont remarqué que plusieurs entreprises ont intégré des réseaux, mais sans avoir la capacité d'internationaliser leurs activités.

L'approche par réseau va au-delà des modèles d'Uppsala et d'Innovation, en fait, elle suppose que les stratégies développées par les entreprises sont influencées par leurs rapports avec les propres réseaux de ces entreprises.

Ces rapports peuvent ainsi faciliter voire entraver le processus d'internationalisation. Ils peuvent également influencer le choix du mode d'entrée sur le marché étranger⁴¹.

L'approche par les réseaux offre une nouvelle perspective pour l'interprétation du processus d'internationalisation de la firme, en particulier lorsqu'il s'agit des petites entreprises dont l'appartenance à un réseau est fondamentale pour pouvoir prospérer en tenant compte des ressources limitées⁴².

3. L'approche par les ressources et compétences

Cette approche repose sur deux concepts fondamentaux : les ressources et les compétences qui sont détenues et développées par l'entreprise. Certains courants mettent en évidence le rôle de ces ressources et compétences dans le succès des entreprises sur les marchés internationaux.

Teece et al, mettent l'accent sur la capacité en tant que mécanisme par lequel une entreprise apprend et accumule de nouvelles compétences pour pénétrer de nouveaux marchés étrangers.⁴³

L'approche par compétences s'est enrichie pour développer l'analyse par compétences des entreprises internationalisées. Ces ressources et compétences jouent un rôle central en amont comme en aval de la décision d'internationalisation.

- **En amont** : elles conditionnent et déterminent l'engagement de l'entreprise sur les marchés étrangers, en jouant sur l'intention et la tendance à l'internationalisation. Elles

⁴¹ CAVIELLO, (N) et MUMO, (H): *Network relationship and the internationalization process of small software firms*, International Business review, vol 6, N°4, 1997, page 361-386

⁴² LAGHZAOU, (S) Op.cit, p08.

⁴³ TEECE, (DJ) et PISANO, (G) et SCHUEN, (A): *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, Vol 18, N° 7, 1997, p 513.

agissent comme des antécédents internes à l'entreprise. Ils peuvent être soit des facteurs motivant ou freinant la décision d'internationalisation.

- **En aval** : les ressources et compétences influencent l'intensité et le rythme du processus d'internationalisation sur les marchés extérieurs, en intervenant également comme stimuli ou freins et en remettant en question la décision d'engagement à l'international (choix de poursuivre ou d'arrêter définitivement les opérations internationales).

Les ressources et compétences peuvent, aussi, être considérées comme des déterminants des choix stratégiques du processus d'internationalisation (choix des stratégies de développement à l'international, choix de la structure à l'international que le niveau tactique ou opérationnel)⁴⁴.

Tallman et Flandmoe-Lindquist, proposent un modèle d'analyse des avantages compétitifs des entreprises internationalisées à travers leurs capacités interne. Le schéma ci-dessous illustre leur vision du processus d'internationalisation.

Figure I-2 : Le processus d'internationalisation selon Tallman et Flandmoe-Lindquist (1994)

		Disponibilité des ressources	
		Faible	Fort
Compétences	Faible	Firme nationale	Firme internationalisée statique
	Fort	Firme internationalisée apprenante	Firme internationalisée globale

Source : établie à partir de l'article de TALLMAN, (S) et FLANDMOE-LINDQUIST, (K): *A resource-Based model of the multinational firm*, the Strategic Management Society Conference, Paris, 1994, page 152.

⁴⁴ LAGHZAOU, (S) Op.cit, p12.

Cependant, l'approche par les ressources et les compétences met l'accent sur les facteurs incitant une entreprise à pénétrer un marché étranger seulement, elle ne répond pas à la question du comment et du pourquoi de l'internationalisation des entreprises.

Section 03 : Enjeux et risques liés aux opérations du commerce extérieur

La démarche d'internationalisation, dans toutes ses formes, présente des avantages pour les entreprises, mais également des défis à relever par celle-ci. Le commerce international expose les entreprises à des risques de plus en plus importants à ceux associés aux activités domestiques. Ils sont donc difficiles à comprendre, à contrôler et à gérer, car tout est compliqué à l'international.

Cette section est consacrée aux différents avantages et risques liés à l'opération d'internationalisation et les multiples méthodes pour faire face à ses risques, nous allons parler aussi des obstacles de l'internationalisation des entreprises algériennes.

1. Les avantages de l'internationalisation

L'internationalisation peut faire partie intégrante des facteurs clés de succès, c'est une stratégie offensive de l'expansion. La présence internationale a la capacité d'agir pour une entreprise comme un levier stratégique, elle présente de nombreux avantages, nous pouvons citer :

- L'ouverture à de nouveaux marchés : suite à la saturation de la demande exprimée par les agents nationaux, l'internationalisation permet d'augmenter le chiffre d'affaires ;
- Diminution des coûts : l'accès à un nouveau marché étranger conduit à une augmentation de la production afin de répondre à la demande étrangère, cette augmentation peut faire baisser les coûts, deux types de coûts peuvent être réduits grâce à l'internationalisation :
 - Les coûts de production (les coûts de la main d'œuvre, les coûts des matières premières).
 - Les coûts d'approvisionnement (les coûts de transport, contrôle du prix du flux entrant, etc.)

- Éviter des barrières douanières (tarifaires et/ou non-tarifaires), comme les quotas d'importation, peuvent être contournées en s'installant directement dans le pays cible ;
- Fidélisation des clients : avec l'augmentation des déplacements de personnes, les entreprises doivent améliorer la disponibilité des produits dans la plupart des pays ;
- Répartition des risques : l'internationalisation permet de soutenir la demande des pays en récession grâce à la demande des autres pays. De même, une entreprise présente dans plusieurs pays peut plus facilement se protéger du risque de change en détenant des réserves sous forme de différentes devises ;
- Augmenter les profits grâce aux économies d'échelle : la vente de biens et de services sur de nouveaux marchés permet d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise. En augmentant le volume de production, le coût unitaire de production diminue ;
- Prolonger le cycle de vie des produits : un produit peut être en déclin sur un marché donné, mais moins avancé sur un marché différent ;
- Gagner la notoriété et faire connaître son nom en établissant une position sur le marché mondial ;
- En pénétrant des marchés étrangers, les entreprises peuvent acquérir de nouvelles connaissances et des compétences importantes qui leur permettent de gagner de l'expérience à l'échelle internationale. L'internationalisation permet aussi aux entreprises de développer un esprit innovateur grâce au côtoiement de différentes cultures ;
- Des exigences des marchés étrangers obligent les entreprises à se revitaliser et à établir de nouvelles stratégies de développement.

2. Les risques liés aux opérations du commerce extérieur

Le processus de l'internationalisation des entreprises est un processus temporel, mais dynamique, qui a pour but l'introduction de l'entreprise sur les marchés étrangers. Les opérations du commerce international peuvent être avantageuses, mais elle peut être aussi désavantageuse pour les entreprises. La bonne attitude implique une évaluation approfondie des

risques liés à l'engagement stratégique, de les éliminer ou de réduire la probabilité de leur survenance.

Les opérations d'internationalisation comportent plusieurs risques, parmi ses risques, on peut citer :

2.1. Les risques macroéconomiques

2.1.1. Les risques politiques

Le risque politique est un type de risque auquel les acteurs publics et privés sont confrontés. Ce risque se réfère à tout changement politique, économique ou sécuritaire pris par un gouvernement soit susceptible d'avoir un impact négatif sur les activités d'une entreprise. Ces évènements peuvent entraîner des pertes économiques, financières ou commerciales pour l'entreprise exportatrice ou investissant à l'étranger.

Le risque politique couvre les risques de changements des régimes politiques (guerres, émeutes, coup d'État, des révolutions), de décisions d'exportation ou les restrictions sur les mouvements de capitaux.

Par conséquent, certains facteurs doivent être pris en compte avant de faire affaire avec des entreprises d'un pays à haut risque politique. Investir dans ces pays nécessite d'envisager et d'anticiper ce risque afin de s'en prémunir et d'en atténuer les effets. Le recours aux assurances représente le moyen le plus efficace et le plus sûr pour se couvrir. En effet, il existe plusieurs établissements publics de garantie contre ce genre de risque (Coface en France, Hermes en Allemagne, etc.). Depuis les années 1980, le marché du risque politique s'est ouvert à des acteurs privés (compagne d'assurances, sociétés de conseil, sociétés privées, etc.)⁴⁵.

2.1.2. Les risques juridiques

Le risque juridique est un risque important et parfois trop négligé, un environnement juridique instable peut-être très perturbant pour une entreprise. C'est un type de risque lié au droit ou à

⁴⁵ MAHAMAT, (Youssouf Ali) et TOUBAL (Boualem) : *La stratégie de l'internationalisation des firmes multinationales*, étude de cas : LD Azouaou Eurl et le groupe Mahinda, mémoire de master en sciences de gestion, université de Tizi ousou, 2016, P.62

une règle de droit, il prend des formes multiples notamment l'absence ou le trop-plein de règles applicables ou l'insuffisante précision des textes en droit interne qui sont parfois très complexes qui cause un risque de mauvaise interprétation.

Ce risque recouvre aussi la modification du cadre juridique qui encadre le fonctionnement des entreprises (droit fiscal et droit des sociétés)⁴⁶.

Anticiper les risques juridiques liés à la gestion des conflits est essentiel lors de la rédaction de contrats internationaux, le mieux est d'être dans une situation connue et maîtrisée pour éviter les difficultés :

- Prévoir dans le contrat international une clause de médiation et une clause d'arbitrage, également appelée clause compromissoire, qui définit le droit applicable à l'arbitrage, le fond le litige, ainsi que la juridiction compétente en cas d'échec de l'arbitrage ;
- Utiliser les incoterms ;
- Se référer aux conventions internationales ;
- Adapter un système connu.

2.1.3. Les risques commerciaux

C'est le risque de l'insolvabilité de l'acheteur qui peut provenir de plusieurs sources et remettre en cause la continuité de l'entreprise, ce risque est lié à un non-paiement de sa créance financière qui provient soit de sa détérioration financière, soit de son refus de respecter ses engagements. Ce risque couvre aussi d'autres aspects de la transaction : retards de livraison de marchandises et non-respect du contrat, etc.

Plus la durée de crédit est longue, plus l'intensité du risque est élevée. Par exemple, le délai de paiement en France est 60 jours⁴⁷.

Afin de gérer le risque commercial, il est conseillé à l'entreprise de :

- Transférer le risque de crédit aux compagnies d'assurance publiques ou privées ;

⁴⁶ AMELON, (Jean-Louis) : *les nouveaux défis de l'internationalisation*, 1^{ère} édition De Boeck, Bruxelles, 2010, P.234.

⁴⁷ <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/fiches-pratiques/Delais-de-paiement> (publié le 11/02/2022 consulté le 27/04/2022 à 18h15)

- Transférer le risque de crédit aux organismes financiers qui se chargent de gérer les comptes clients et de garantir la bonne fin des créances ;
- Il est important de bien choisir les techniques et les instruments de paiement puisqu'ils n'apportent pas tous le même niveau de sécurité. Le crédit documentaire irrévocable offre au vendeur une sécurité optimale en couvrant les risques commerciaux et permet d'assurer une double sécurité : livraison de la marchandise pour l'importateur et paiement pour l'exportateur.

2.1.4. Les risques économiques

Selon Per Yann, le risque économique se rapproche de : « *L'évaluation de la capacité financière d'un État, et des impacts de la conjoncture sur l'activité de l'entreprise* »⁴⁸. La survenance d'une crise économique peut dans un premier temps avoir un impact indirect sur une entreprise en affectant ses partenaires. Les entreprises multinationales peuvent voir certaines de leurs filiales affectées par le risque de marché dans des pays en crise. Un environnement économique dégradé affecte la consommation privée et les commandes de l'État, et cause un risque de débouchés pour les entreprises qui produisent des biens et services pour ce marché.

Une détérioration de la situation économique d'un pays peut avoir d'autres impacts sur les entreprises multinationales via le niveau des prix, le secteur bancaire ou le système fiscal. En cas de déflation, les entreprises qui produisent des biens et services pour les pays touchés voient leurs marges bénéficiaires réduites en raison de recettes plus faibles et des coûts stables. En cas d'une inflation élevée, les prix des biens importés augmentent, ce qui va également peser sur les marges bénéficiaires de l'entreprise.

Les gouvernements des pays dont les conditions économiques se détériorent peuvent choisir d'augmenter les impôts pour limiter la détérioration de leurs soldes budgétaires. Par conséquent, l'augmentation des impôts pour des raisons économiques va affecter directement la performance de l'entreprise ou de sa filiale présente dans ce pays.

⁴⁸ PER, (Yann) : « *l'internationalisation du risque pays : un défi pour les entreprises multinationales ?* », Bsi economics, (publié le 14/11/2014 consulté le 28/04/2022 à 17h00)
<http://www.bsi-economics.org/436-internationalisation-risque-pays-entreprises-multinationales>

2.1.5. Le risque de change

Le risque de change se définit comme étant un risque lié à l'appréciation des devises dans lesquelles les fournisseurs étrangers sont payés, et/ou à la dépréciation des devises dans lesquelles on est payé par les acheteurs étrangers⁴⁹. Il s'agit du risque lié aux variations des taux de change entre la monnaie nationale et la monnaie du pays cible. Le risque de change survient dès qu'une entreprise décide de négocier dans une devise étrangère. Les fluctuations des taux de change peuvent avoir plusieurs origines économiques et politiques qui ne sont pas toujours prévisibles.

L'incertitude liée aux variations des taux de change et leur évolution constituent le principal risque pour les exportateurs. En effet, une baisse de la devise de paiement peut à son tour entraîner une baisse de la marge bénéficiaire de la société exportatrice. Il est donc primordial pour cette dernière de couvrir ce risque en utilisant des méthodes internes ou en sous-traitant la couverture à un organisme externe.

2.1.6. Le risque culturel

Le risque culturel a toujours existé dans les activités internationales, le développement international relie inévitablement des personnes de nationalités et de cultures différentes : fournisseurs, clients, autorités locales, etc. Ce ne doit pas être sous-estimé, car il peut remettre en cause la rentabilité d'un investissement à l'étranger ou une opération d'exportation⁵⁰.

Les différences culturelles peuvent être un énorme obstacle pour de nombreux entrepreneurs qui souhaitent commencer à l'international. Bien qu'ils croient connaître le marché spécifique dans lequel ils veulent importer, la plupart du temps, ils ne connaissent que les aspects superficiels de la culture, c'est-à-dire l'alimentation, la langue, les livres, etc. Mais il existe de nombreux aspects de la culture que les entrepreneurs ne prennent pas le temps de chercher tels que les croyances, valeurs, visions du monde, etc. Tous ces facteurs pourraient les empêcher de conclure un accord.

⁴⁹ LEGRAND (G), et MARTINI (H) : Management des opérations de commerce international, DUNOD, 6eme édition, Paris, 2003, P. 322.

⁵⁰ AMELON (J-L) : Op.cit , P.236

L'embauche d'employés étrangers à des postes clefs du processus d'importation, peut réduire l'impact lié au risque culturel en développant des compétences linguistiques, mais aussi en fournissant des informations efficaces sur la façon de faire des affaires avec des entreprises étrangères.

2.1.7. Le risque d'appel abusif des cautions et garanties

Dans les contrats de vente d'équipements et les contrats importants, l'exportateur doit émettre des cautions et des garanties par l'intermédiaire de sa banque. Par conséquent, les exportateurs courent le risque que ces garanties soient utilisées à mauvais escient par des clients étrangers. Les polices proposées par les assureurs crédit couvrent le risque d'appel abusif des garanties et des cautions⁵¹.

2.1.8. Les risques liés à la propriété intellectuelle

Le risque lié à la propriété intellectuelle peut être suivi par :

- L'utilisation non autorisée d'informations stratégiques spécifique à l'entreprise par une autre partie (liste des clients, secrets commerciaux, étude, accord et contrat, résultats des recherches, etc.) ;
- L'utilisation directe ou indirecte d'éléments de valeur liés à des produits ou services de l'entreprise (brevet, modèle ou un dessin, marque, savoir-faire, etc.).

À l'international, ce risque est distinctement multiplié par la complexité de protection à distance de la propriété de l'entreprise liée aux différents aspects cités ci-dessus. Alors il est conseillé aux entreprises d'enregistrer leurs noms et marques avant de signer tous les contrats dans ce pays.

Il semble difficile et coûteux d'enregistrer et de déposer des brevets dans certains pays qui sont réticents à protéger la propriété intellectuelle. Dans ce cas, les entreprises devront continuellement modifier ou améliorer leurs offres pour rester compétitives et en avance sur leurs concurrents, et pour limiter l'impact de la contrefaçon et de la copie.

⁵¹ AMELON (J-L) : Op.cit . P. 231.

2.2. Les risques microéconomiques

2.2.1. La sous-estimation des coûts

Les entreprises sont souvent déterminées en pensant aux bénéfices à long terme, les informations sur le marché sont souvent difficiles à obtenir, particulièrement difficiles à contrôler, et il y a souvent des cas où les recettes attendues des nouveaux marchés sont surestimées et les coûts d'entrée sont sous-estimés.

Les erreurs d'évaluation portent le plus souvent⁵² :

- Sur l'existence de coûts cachés d'accès aux marchés.
- Coûts d'exploitation du marché sous-évalués en raison d'une mauvaise évaluation des avantages compétitifs des alliances ou des concurrents existant sur le territoire étranger entre partenaires étrangers ou locaux, privés ou publics.
- Mauvaise évaluation de l'impact de la distance culturelle, de la culture, de la langue et du développement économique.
- La qualité des informations locales est variable et parfois imprécise.

2.2.2. Le risque logistique

Les risques de transport comprennent tous les risques liés à la livraison des produits sur une longue distance (dégradation, perte ou vol). Les incoterms et les conventions internationales déterminent le rôle et la répartition des responsabilités et des frais de transport des marchandises entre les vendeurs et les acheteurs. Afin d'atténuer ce risque, il est important de bien choisir l'incoterm, ou transférer le risque à une compagnie d'assurance.

2.2.3. Le risque de prospection

La prospection d'un marché étranger est une étape essentielle dans la stratégie d'internationalisation de l'entreprise. Elle permet d'identifier plusieurs critères qui aident les dirigeants de celle-ci à mieux comprendre les caractéristiques de la demande étrangère.

⁵² Chabb (M) : *marketing et internationalisation des entreprises : quels sont les facteurs clefs de succès de l'internationalisation*, master en marketing, wesford école supérieure de commerce, France, 2004. P. 09

Néanmoins, cette approche comporte des risques qui doivent être pris en compte et doivent et qu'il faut surtout couvrir⁵³.

La prospection est une étape nécessaire à l'obtention des commandes et de contrats avec de nouveaux clients à l'international, toutefois, le coût de la prospection à l'étranger est plus important que dans le cas du marché domestique : participation à des foires et salons à l'étranger, missions à l'étranger, traduction de documents, etc. Le risque est donc de ne pas pouvoir couvrir la totalité des dépenses engagées. Ce risque existe jusqu'à ce qu'un volume suffisant de nouvelles affaires soit acquis pour couvrir les coûts engagés⁵⁴.

2.2.4. Le risque d'exécution

Ce risque est lié à la non-réalisation totale ou partielle des engagements contractuels : logistiques, techniques, calendaires, etc.

2.3. Autres risques

- Il faut du temps et beaucoup de patience pour découvrir puis conquérir de nouveaux marchés avant les premières affaires concrètes ;
- L'internationalisation nécessite de gros investissements avant même qu'elle ne porte ses fruits, il faut donc disposer d'une trésorerie suffisante ;
- Défaillance ou indisponibilité des fournisseurs sélectionnés.

3. Contraintes des entreprises algériennes à l'international

S'engager à l'international nécessite des ressources et des compétences supplémentaires par rapport aux activités nationales. Les entreprises algériennes sont confrontées à des contraintes et des difficultés qui leur empêchent de bien mener leurs opérations d'internationalisation, à cet effet, on va présenter les obstacles les plus fréquents comme suit :

⁵³ <https://www.netpme.fr/actualite/se-lancer-linternational-la-methode-des-petits-pas/> (publié le 18/02/2020 consulté le 04/05/2022 à 03h31)

⁵⁴ AMELON (J-L) : Op.cit, P. 227.

3.1. Lourdeurs administratives

La complexité des procédures administratives est l'un des principaux obstacles qu'évoquent les exportateurs algériens. Des délais très longs et des procédures et documents toujours complexes, et lourds à tous les stades découragent souvent les entrepreneurs⁵⁵.

Par exemple, une entreprise de production qui bénéficie d'une franchise de droits de douane dans le cadre des accords de libre-échange et qui concerne particulièrement les matières premières et les équipements. La franchise est soumise à une licence dite « statistiques » délivrée par le département du Ministère du commerce, le dossier à fournir pour bénéficier de cette franchise est lourd et complexe qu'il doit être présenté à chaque opération d'importation⁵⁶.

3.2. Les contraintes liées à la logistique internationale

La logistique est l'ensemble des mouvements et de la manutention des marchandises du point de vente au point de consommation ou d'utilisation. À ce titre, elle couvre de nombreux domaines en dehors du cadre de transport, elle affecte également les conditions de vente et le dédouanement. La logistique un levier stratégique direct sur les coûts et sur la rentabilité d'une l'entreprise.

Si elle n'est pas maîtrisée, la logistique internationale peut devenir un frein aux activités d'exportation de l'entreprise. En effet, divers coûts entravent la compétitivité internationale des entreprises, ces derniers peuvent être engendrés par⁵⁷:

- Les retards aux ports ;
- Une lenteur des procédures administratives et portuaires ;
- L'entreposage inadéquat aux ports ;
- Des marchandises peuvent être endommagées.

Les procédures d'expédition des marchandises sont coûteuses et longues, vu que l'entreprise est loin du port ou de l'aéroport. Il existe plusieurs défaillances et à différents niveaux ;

⁵⁵ ARROUCHE (N) : *Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : contraintes et résultats*, mémoire de magister en sciences économiques, Université de Tizi-ouzou, 2014. P. 177.

⁵⁶ Forum des chefs d'Entreprises, « *Indice du forum pour la performance de l'entreprise algérienne* », Alger, Janvier 2011, P.03.

⁵⁷ Centre d'Etudes des Transports pour la Méditerranée "CETMO" « *Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale* », octobre 2010, p. 10. Consulté le 05/04/2022 à 01h00

<https://docplayer.fr/10426664-Le-secteur-logistique-sur-la-rive-sud-de-la-mediterranee-occidentale.html>.

procédures portuaires lentes, offre du fret rigide et les coûts des prestations et de transport élevés⁵⁸.

En Algérie, les coûts liés aux opérations logistiques sont supérieurs à la moyenne mondiale, Le coût d'acheminement de la marchandise dans les pays à haute valeur ajoutée ne dépasse pas 5%. La moyenne mondiale est de 16%, et en Algérie elle atteint dans certains cas 35%, comme le souligne Khelifa Kamel : « La chaîne logistique algérienne, pour les opérations de commerce international, est caractérisée par des délais très longs, la dispersion des lieux où s'effectuent les formalités (douanes, port) et des coûts très enlevés. C'est là une situation qui pénalise la compétitivité des produits algériens venant de l'intérieur ou destinés aux pays frontaliers⁵⁹. »

Les ports algériens manquent cruellement d'équipements et d'espace, et restent un lieu où s'accumulent les contraintes lancinantes des exportateurs algériens. Le temps entre l'arrivée au port et l'embarquement pour l'export ou le départ pour l'import est très important. Le problème réside dans⁶⁰ :

- Manque de matériel et d'équipements pour la manutention ;
- Saturation du port retarde toute la chaîne de traitement des marchandises ;
- Délais de dédouanement longs vu les procédures effectuer par la douane.

3.3. La taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise peut constituer un frein à l'internationalisation, de sorte que les grandes entreprises disposent de plus de ressources financières et humaines que les PME. La taille de l'entreprise ne limitait pas sa possibilité d'internationalisation, mais elle limite le nombre de marchés sur lesquels elle peut pénétrer en raison du fait que les fonds propres et la trésorerie sont souvent insuffisants.

⁵⁸ ARROUCHE (N) : Op.cit. P. 15

⁵⁹ AIT KHEDDACHE (O) et IBOUZITEN (N) : *Processus d'internationalisation des entreprises*, étude de cas : SPA Générale Emballage, Master en Sciences Commerciales, Université De Bejaïa, 2019. P. 42.

⁶⁰ Centre d'Etudes des transports pour la Méditerranée ''CETMO'' : Op.cit, p.18. Consulté le 05/04/2022 à 01h50

3.4. Limites et complexité de l'encadrement financier et bancaire

Il s'agit d'une des contraintes les plus citées par les dirigeants algériens. L'accompagnement bancaire et financier des exportateurs est un obstacle qui demeure majeur est sujet de nombreuses difficultés. Ces dernières peuvent être résumées comme suit⁶¹ :

- Les difficultés de transfert des devises nécessaires au paiement des frais de prospection à l'étranger, et la réglementation actuelle qui fixe des frais de mission limités et nécessite souvent une procédure trop lente et complexe ;
- Les difficultés pratiques de récupération de certaines taxes (notamment la TVA) ;
- Procédures d'autorisation de crédit à l'exportation trop lentes au-delà de fixé au rapatriement (120 jours) de la valeur des marchandises exportées.

3.5. Autres contraintes

- Manque de personnel qualifié et spécialisé en affaires internationales au sein des entreprises algérienne ;
- Manque de connaissances et de compétences ;
- Faible participation aux salons et foires à l'étranger ;
- Le soutien de l'État aux exportations est faible et l'inefficience des structures et des organismes d'appui aux opérations d'exportations hors hydrocarbures ;
- Le manque d'information sur les concurrents et les marchés étrangers ;
- Mauvaise qualité des produits algériens non adapté aux normes internationales ;
- Faible capacité d'innovation technologique.

Conclusion

L'internationalisation consiste en l'extension des entreprises au-delà des frontières de leurs pays d'origine, ses fondements théoriques remontent à des anciens travaux et études qui ont mis en évidence la nécessité du commerce international. La démarche d'internationalisation d'une entreprise s'accompagne du choix d'une approche internationale, qui guidera sa stratégie et le développement de ses activités à l'international.

⁶¹ ARROUCHE (N) : Op.cit, P. 152

La globalisation économique offre aux firmes des opportunités d'implantation et d'acquisition des parts de marché à l'étranger, mais pose de nombreux défis importants pour les entreprises qui cherchent à s'internationaliser. À travers ce chapitre, nous avons pu déterminer en premier lieu le concept d'internationalisation des entreprises et les différentes raisons qui motivent les entreprises à l'international. Cela nous a permis d'identifier les avantages et les risques de l'internationalisation.

Le processus de développement à l'international varie d'une entreprise à l'autre, car leurs moyens et leurs motivations ne sont pas les mêmes. L'entreprise s'internationalise pour plusieurs raisons en l'occurrence pour conquérir des avantages concurrentiels, acquérir de nouvelles connaissances et des compétences, augmenter les profils grâce aux économies d'échelle et pour acquérir des parts de marchés étrangers et accroître sa notoriété et son chiffre d'affaires, néanmoins, l'internationalisation implique pour l'entreprise une connaissance parfaite de ses ressources internes et de son environnement.

De multiples contraintes et difficultés qu'il faut prendre en considération et qui empêchent la réussite de ces entreprises à l'international particulièrement les entreprises algériennes. Avant de s'aventurer dans le commerce international, l'entreprise doit connaître parfaitement ses ressources internes et le cadre réglementaire et institutionnel dans lequel elle doit évoluer. Il ne s'agit pas seulement de maîtriser l'environnement du pays d'origine, mais aussi des marchés mondiaux principalement des pays où elle souhaite développer son activité.

En conclusion de ce chapitre, il convient de noter que malgré la rentrée de l'Algérie dans une économie de marché et malgré la nécessité pour les entreprises algériennes de s'internationaliser dans un but de concurrence et de croissance, ces entreprises sont confrontées à de nombreuses contraintes qui rendent à cet effet l'internationalisation difficile.

CHAPITRE II

PROCESSUS ET STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

Introduction

L'internationalisation est devenue un levier important pour l'entreprise et un aspect essentiel pour sa croissance, d'autant plus que la concurrence devient de plus en plus ouverte voire mondiale. C'est pourquoi, dans un environnement international où l'évolution et l'ouverture sont rapides, intégrer la dimension internationale dans la démarche du diagnostic et de la formulation de la stratégie de l'entreprise est un passage obligé.

Se lancer dans une expansion internationale sans effectuer une analyse stratégique préalable est une erreur majeure, qui peut conduire l'entreprise à un échec lourd. Pour que la stratégie d'internationalisation soit efficace, l'entreprise doit mobiliser tous les moyens nécessaires et ses ressources, tracer ses objectifs, réaliser une analyse des différents modes d'entrée, faire une analyse sur son environnement externe, et identifier les menaces et opportunités des pays sélectionnés. Les entreprises traversent les frontières en choisissant la forme d'implantation qui leur convient le mieux.

Ce présent chapitre est consacré au processus et stratégie d'internationalisation, Il sera divisé en 3 sections, la première section traitera les critères du choix du pays d'implantation, ainsi que la typologie des stratégies internationales. La deuxième section sera consacrée aux différents modes de pénétration des marchés étrangers. Dans la dernière section, nous analyserons la démarche internationale de l'entreprise.

Section 01 : Les stratégies de conquête des marchés extérieurs

1. Le choix du pays d'implantation

1.1. Les critères de sélection d'un pays

La sélection des pays est une autre dimension du processus de décision à l'international. Ce choix reste difficile pour les entreprises. Ici, l'entreprise exclut les domaines qui ne présentent pas un intérêt suffisant, les objectifs de cette étape sont :

- Le passage des zones potentielles aux zones cibles.
- Définir les divers critères qui permettent de hiérarchiser les localisations les uns par rapport aux autres.

Le choix des marchés étrangers cibles n'est pas quelque chose qui se fait par hasard, car il existe un ensemble d'études basées sur un diagnostic approprié. Ces études approfondies doivent être effectuées en utilisant les critères suivants :

- **Critères géographiques** : la localisation géographique, la distance géographique entre le pays d'origine et les pays cibles, les conditions climatiques (températures, précipitations, vitesse du vent, humidités, sécheresse, etc.).
- **Critères technologiques** : télécommunications, nouvelles découvertes, etc.
- **Données économiques, financières et monétaires** : le PIB, le taux d'inflation, taux de change, les données du commerce extérieur (le solde de la balance de paiement, le solde de la balance commerciale, etc.), les accords commerciaux, la politique monétaire (TVA, impôts, taxes), chômage, dette publique et extérieure, etc. Le système économique (capitalisme, communisme), et les investissements étrangers, etc.
- **Facteurs sociaux et culturel** : la religion, la langue, la culture, mode de vie, valeur et principes, coutumes, les conflits sociaux, et l'histoire du pays, etc.
- **Environnement politique** : les barrières douanières, le régime politique en vigueur, la stabilité gouvernementale, et la politique économique (les accords commerciaux, la politique fiscale, la politique d'aide aux entreprises, etc.)⁶².
- **Environnement légal** : la législation du pays, en matière de contrats commerciaux, en matière de protection de la propriété intellectuelle et la réglementation sur les prix, etc.
- **Indicateurs démographiques** : la population totale, le taux de croissance de la population, et le pouvoir d'achat, etc.

⁶² GRAICHE, (Lynda) : *Les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies*, thèse de doctorat en science de gestion, Université de Tizi ouzzou, 2012. P.108

- **Les concurrents locaux et étrangers présents sur le marché** : leur taille, parts de marché, chiffres d'affaires, taux de croissance, leur politique de prix et de communication, leur image de marque, etc.
- **Caractéristiques de la demande** : la demande du marché, le potentiel de marché, la consommation des agents économique, et niveau de revenu, etc.
- **Infrastructure** : la disponibilité des infrastructures, le coût des moyens de transport, etc.

1.2. La grille de critère de sélection du pays

La grille d'analyse est un tableau qui permet de hiérarchiser les différents marchés en fonction de l'intérêt qu'ils portent pour l'entreprise. La grille d'analyse sera élaborée comme suit⁶³ :

- Les lignes de la grille sont constituées des critères d'observation sélectionnés et les colonnes constituées des localisations étudiées.
- Pour chaque variable d'observation et pour chaque pays, l'entreprise doit attribuer une note qui reflète l'état du pays associé à ce critère en question :
 - Situation défavorable avec une étoile (*) : valeur minimale.
 - Situation la plus favorable avec quatre étoiles (****) : meilleure valeur.

En additionnant les résultats pour tous les critères obtenus par chaque pays, il sera facile pour la firme de classer les différents pays et éliminer les pays dont le score sera en dessous du minimum fixé.

⁶³ SUPMAN (Alaoui) : *cours de recherche commerciale : Recherche et sélection des marchés étrangers*, 2005-2006

Tableau II-1 : Valeur des critères par pays.

	Pays A	Pays B	Pays C	Pays D
Population globale	68	27	42	14.9
Taux d'inflation	1,7	4,3	3,1	0.5
Niveau des prix	81	72	80	95
Dépenses alimentaires	93	93	72	95

Source : adapté de SUPMAN (A) : cours de recherche commerciale : Recherche et sélection des marchés étrangers, 2005-2006.

Tableau II-2 : Transcription des valeurs en nombres d'étoiles et hiérarchisation des pays.

	Pays A	Pays B	Pays C	Pays D
Population globale	****	*	***	*
Taux d'inflation	***	**	**	****
Niveau des prix	**	****	**	*
Dépenses	***	***	*	***
Total	12*	10*	8*	9*
Ordre	1 ^{er}	2 ^{ème}	4 ^{ème}	3 ^{ème}

Source : adapté de SUPMAN (A) : cours de recherche commerciale : Recherche et sélection des marchés étrangers, 2005-2006.

À partir de cette grille, le pays A se classe en premier ordre de préférence puisqu'il obtient le meilleur score, donc l'entreprise va choisir le pays A qui est le plus avantageux par rapport aux autres.

2. Le timing d'entrée sur le marché

Selon le moment d'entrée dans un pays, on peut faire la distinction entre le first mover ou l'entreprise pionnière sur le marché et les entreprises suiveuses (follower), ou encore tardive, après que plusieurs firmes se soient installées dans le même pays. La firme pionnière, la première qui s'implante sur le marché, bénéficie de nombreux avantages incontestables. En effet, elle impose sa marque et son nom sur ce marché, affronte peu de concurrents, le premier

entrant réduit rapidement ses coûts de production et réalise une économie d'échelle avant même que d'autres entreprises n'arrivent.

Dans certains cas, être le premier qui entre sur le marché permet à l'entreprise d'incorporer des caractéristiques distinctives au produit, ce qui peut constituer un moyen de fidélisation des consommateurs et constituer une barrière à l'entrée pour les nouveaux concurrents⁶⁴.

Être le first mover présente également certains inconvénients, comme supporter parfois des coûts que les suiveurs n'auront plus à subir.

3. La typologie des stratégies internationales :

Les activités internationales peuvent prendre des formes très différentes. Cela peut aller du simple achat des matières premières à l'étranger, aux exportations, à la production au-delà des frontières du pays domestique, à une entreprise qui vend dans plusieurs marchés étrangers.

En général, les activités du commerce extérieur évoluent progressivement. La plupart des firmes commencent avec les exportations et importations. Si un marché a un potentiel élevé, l'entreprise peut entrer avec son propre réseau de distribution, produire localement ou céder une licence de production ou l'usage de sa marque pour pénétrer un nouveau marché étranger, elle peut également passer des alliances ou former une coentreprise. L'étape suivante pourrait viser à élargir la participation, avec l'investissement direct dans quelques pays : cela pourrait être une filiale, ou la participation dans une entreprise locale. Les entreprises qui s'implantent sur de nouveaux marchés étrangers obtiennent des avantages qui ne sont pas à la portée des entreprises qui restent sur le marché domestique.

Le choix des marchés étrangers dépend principalement de l'orientation stratégique de l'entreprise, des caractéristiques des marchés, et des concurrents et leurs stratégies adoptées. Selon Atamer et Calori, on distingue entre quatre types de stratégies internationales à partir de deux dimensions⁶⁵.

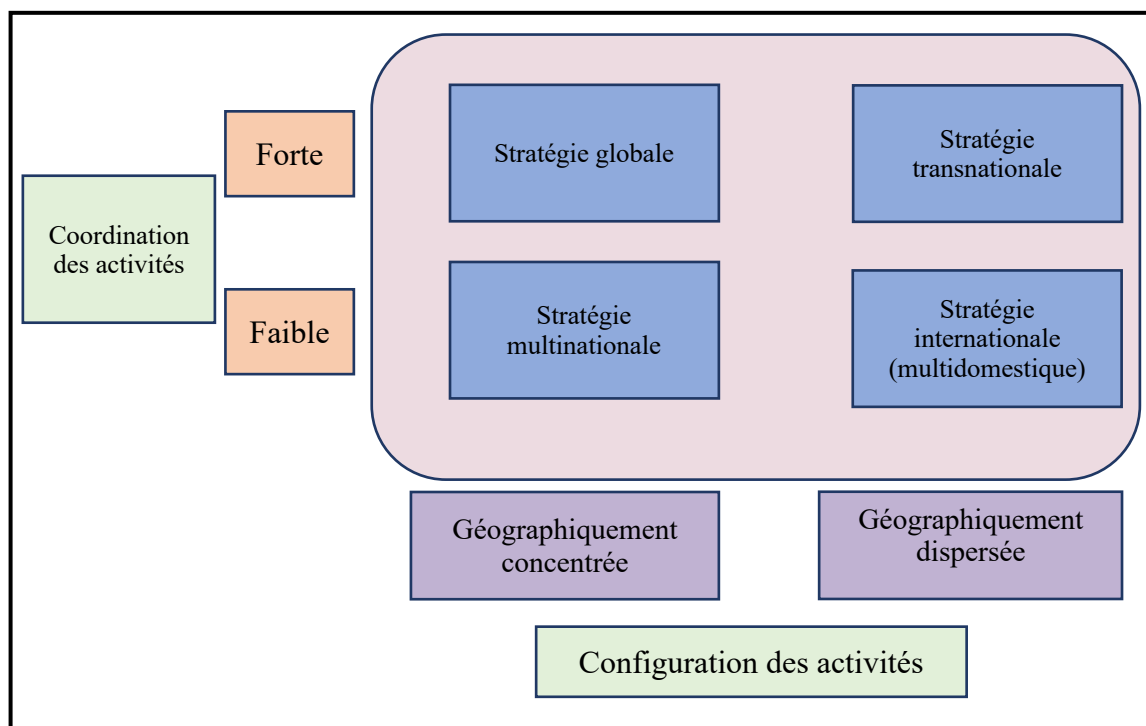
- Le mode de coordination des activités qui signifie comment coordonner ces activités ;
- La configuration des activités, c'est-à-dire où et dans combien de pays chaque activité est exercée.

⁶⁴ AMELON, (J-L) et CARDEBAT, (J-M) : Op.cit. P. 165

⁶⁵ CALORI, (R) et ATAMER (T) : *Diagnostic et décision stratégique*, DUNOD, 1993. P.515

La combinaison de ces deux dimensions permettra de construire une typologie dans la figure ci-dessous.

Figure II-1 : la carte des stratégies internationales



Source : CALORI, (R) et ATAMER (T) : Diagnostic et décision stratégique, DUNOD, 1993. P.515

3.1. La stratégie internationale (multidomestique)

Une entreprise internationale est une organisation dont le centre de décision et le système de production et de commercialisation se situent dans le pays d'origine et qui commence à étendre ses activités à d'autres pays cibles. Avec cette stratégie, l'entreprise développe les compétences et les connaissances qui permettent de gérer l'entreprise au niveau national puis les transférer au niveau local dans les unités à l'étranger. Cette stratégie consiste à cibler des pays et à y investir dans des filiales autonomes qui sont fortement dépendantes de l'entité pivot qui est généralement implantée dans le pays d'origine de l'entreprise.

Les marchés étrangers sont considérés comme des marchés satellites qui permettent à l'entreprise de saisir des opportunités commerciales. Cette stratégie s'appuie principalement sur la cession de brevets ou l'exportation. La concession de licence est parfois utilisée pour diffuser les savoir-faire. L'adaptation aux exigences de la demande locale est faible. Si un

marché cible à des dimensions importantes, l'entreprise peut choisir de transférer la production mais avec de modestes adaptations. Si la pression pour adapter les produits est forte, la stratégie est perdante.

Cette orientation est souvent adoptée par des entreprises nouvellement exposées à l'international et qui souhaitent limiter leur internationalisation à quelques pays. Les entreprises se situant au premier stade du processus d'internationalisation adaptent souvent ce type de stratégie⁶⁶. Les PME adoptent souvent ce type de configuration et qui font d'apprentissage des marchés étrangers.

Les facteurs clés de succès de ce type de stratégie portent principalement sur la gestion des négociations commerciales avec les entreprises étrangères⁶⁷. Cette stratégie a le désavantage de ne pas réaliser des économies d'échelles.

3.2. La stratégie multinationale

Les entreprises multinationales montrent un engagement plus fort au niveau international que les entreprises internationales (multidomestiques). L'entreprise localise ses opérations de production et de commercialisation dans différents marchés ou pays. Où elle adapte et développe les produits et services selon les spécificités de chaque marché local pour profiter du meilleur dans chaque pays. Chaque pays peut avoir sa propre production distincte, son propre marketing et sa propre recherche et développement, la gestion des activités locales est confiée aux unités locales, tandis que la prise de décisions stratégique reste centralisée au siège de l'entreprise. L'objectif principal est de répondre aux exigences spécifiques de la demande, car il s'agit des marchés où il existe de fortes différences et où les spécificités d'économies d'échelle dans la production sont limitées.

L'entreprise utilise l'investissement direct pour créer des unités de production locales ou de développement des contrats de transfert de technologie avec les entreprises étrangères qui ne possèdent pas le niveau technologique nécessaire. Elle vise à réduire les coûts et à acquérir un avantage concurrentiel que l'entreprise transfère rapidement à ses filiales.

⁶⁶ DETRIE, (J-P) : *Stratège : politique général de l'entreprise, 3ème édition*, DUNOD, Paris, 1997. P.206.

⁶⁷ LEROY, (F) : *Les stratégies de l'entreprise*, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2008. P.72

La standardisation est bannie, chaque marché à ses besoins qui diffèrent de ceux des autres marchés auxquels l'entreprise doit répondre. Ce type d'orientation favorise la différenciation des produits et services, afin de répondre au mieux aux spécificités de chaque marché local, les entreprises multinationales adoptent des stratégies en fonction des conditions du marché local ce qui augmente la possibilité de saisir les opportunités. Les marchés potentiels pour ces entreprises sont ceux de taille importante ou en croissance, et où l'intensité concurrentielle est moyenne ou faible.

Le facteur clé de succès des entreprises multinationales est la gestion des relations entre le siège et ses filiales. Cependant, il est difficile de transférer les compétences et les connaissances d'un marché à un autre.

3.3. La stratégie globale

La stratégie globale, considère le monde comme un seul marché, axé autour d'une approche de standardisation (limitation de l'adaptation locale). L'entreprise globale a une présence commerciale et industrielle au niveau mondial. Proposer des biens et services standardisés avec le même marketing sur tous les marchés. Elle commercialise ses produits par l'utilisation de la même image coordonnée et la même marque dans tous les marchés⁶⁸.

Cette stratégie repose sur la recherche d'économies d'échelles, le partage des coûts et la coordination des flux, mais elle néglige les exigences des marchés locaux. L'entreprise mondiale tente de dépasser les différences culturelles en gérant les équipes et le développement des activités à l'échelle mondiale. Elle est à la recherche d'une véritable identité, qui est l'un des facteurs clés de succès.

En effet, ce type d'organisation est encore extrêmement minoritaire car il est difficile d'appliquer au plan mondial un système de croissance universel basé sur des critères essentiellement technico-économiques. La question des différences culturelles est souvent dépassée.

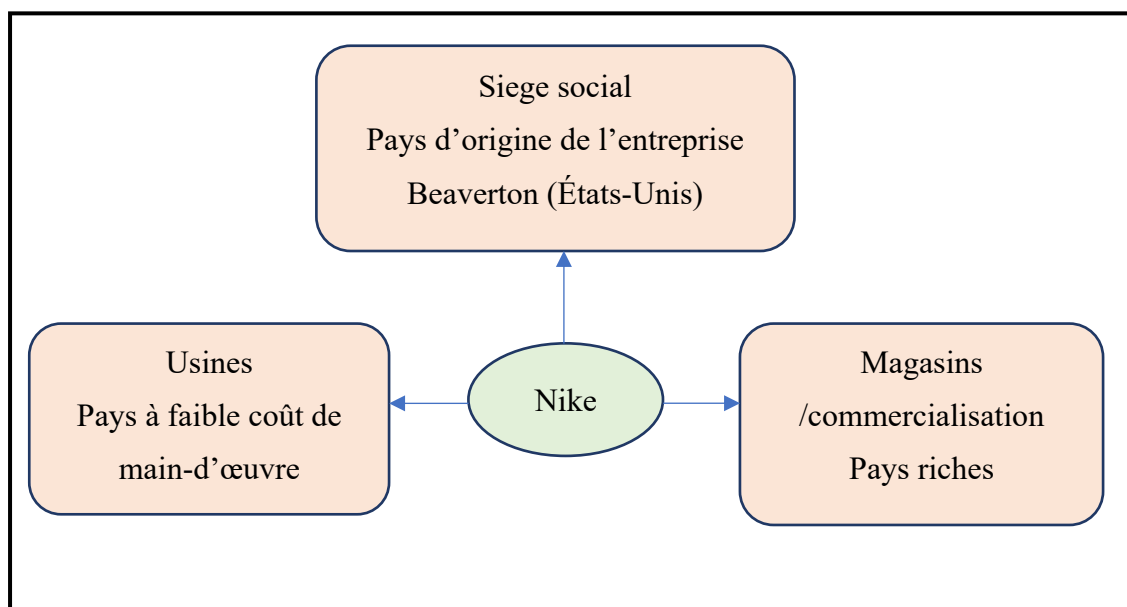
⁶⁸ AMELON, (J) et CARDEBAT, (J) : Op.cit, P.171.

3.4. La stratégie transnationale

Une stratégie transnationale consiste à une phase avancée dans le processus d'internationalisation de l'entreprise, car elle permet à l'entreprise de concilier les forces d'intégration globale avec les exigences d'adaptation aux spécificités locales des marchés cibles. L'entreprise transnationale adopte une stratégie globale dans le but de développer des avantages concurrentiels à l'échelle mondiale fondés sur le coût et la différenciation. La maison mère ou son siège social est situé dans le pays d'origine et elle possède des filiales à l'étranger, les compétences sont développées au niveau de chaque filiale, et les produits sont adaptés aux particularités de chaque marché.

L'objectif principal visé par cette stratégie est d'identifier et exploiter les opportunités locales, tout en veillant à une coordination générale de ses activités⁶⁹. L'entreprise est à la recherche de la maximisation de ses profits.

Figure II-2 : L'organisation de la firme transnationale NIKE



Source : www.ac-grenoble.fr Magasins /commercialisatio

⁶⁹ AMELON, (J) et CARDEBAT, (J) : Op.cit , P.172.

Section 02 : Les modes d'internationalisation des entreprises et leurs facteurs déterminants

Cette section comportera les différents modes de présence internationale ainsi que les facteurs qui déterminent leur choix.

1. Les facteurs déterminants du mode d'entrée sur un marché étranger

1.1. Facteurs liés à l'entreprise⁷⁰

- **Objectif à atteindre :** si l'entreprise veut exporter son surplus ou être présente durablement sur un marché, par exemple, le mode d'entrée diffère.
- **Les capacités de l'entreprise :** le choix du mode dépend de l'expérience à l'international de la firme, de ses compétences techniques humaines et financières, de sa possession d'actifs incorporels (brevets, savoir-faire...), ainsi que de sa capacité à contourner les risques auxquels elle sera confrontée.

1.2. Facteurs liés aux marchés⁷¹

- **Le potentiel de marché :** si le marché est faible, l'entreprise doit choisir un mode de présence avec minimum de risque (exportations) et s'il est à fort potentiel, la firme peut envisager de s'installer sur le marché cible.
- **Le niveau de concurrence :** si l'un des marchés se caractérise par un bas niveau de concurrence, l'entreprise privilégiera les implantations à l'étranger comme mode d'entrée.
- **Le coût de production :** choisir le marché (d'origine ou étranger) où le coût de production est moins cher pour fabriquer ses produits.
- **Les différences culturelles et sociales :** la segmentation des clients permet à la firme de savoir si elle doit choisir un mode avec un contrôle du marché considérable.

⁷⁰PACSO-BERHO (C): Op.cit, p159 -161.

⁷¹<https://com-global.es/fr/facteurs-prendre-consideration-lors-letablissement-la-strategie-dinternationalisation/>, (consulté le 15mai2022 à 23h45).

▪ **La qualité des infrastructures** : un marché avec de bonnes infrastructures, facilite la distribution des produits et permet à l'entreprise d'augmenter ses ventes.

2. Les dimensions à prendre en compte lors du choix du mode d'internationalisation

Lemaire précise que l'entreprise détermine son mode de présence sur le marché international en fonction de deux aspects essentiels : le degré d'engagement et le degré de contrôle⁷².

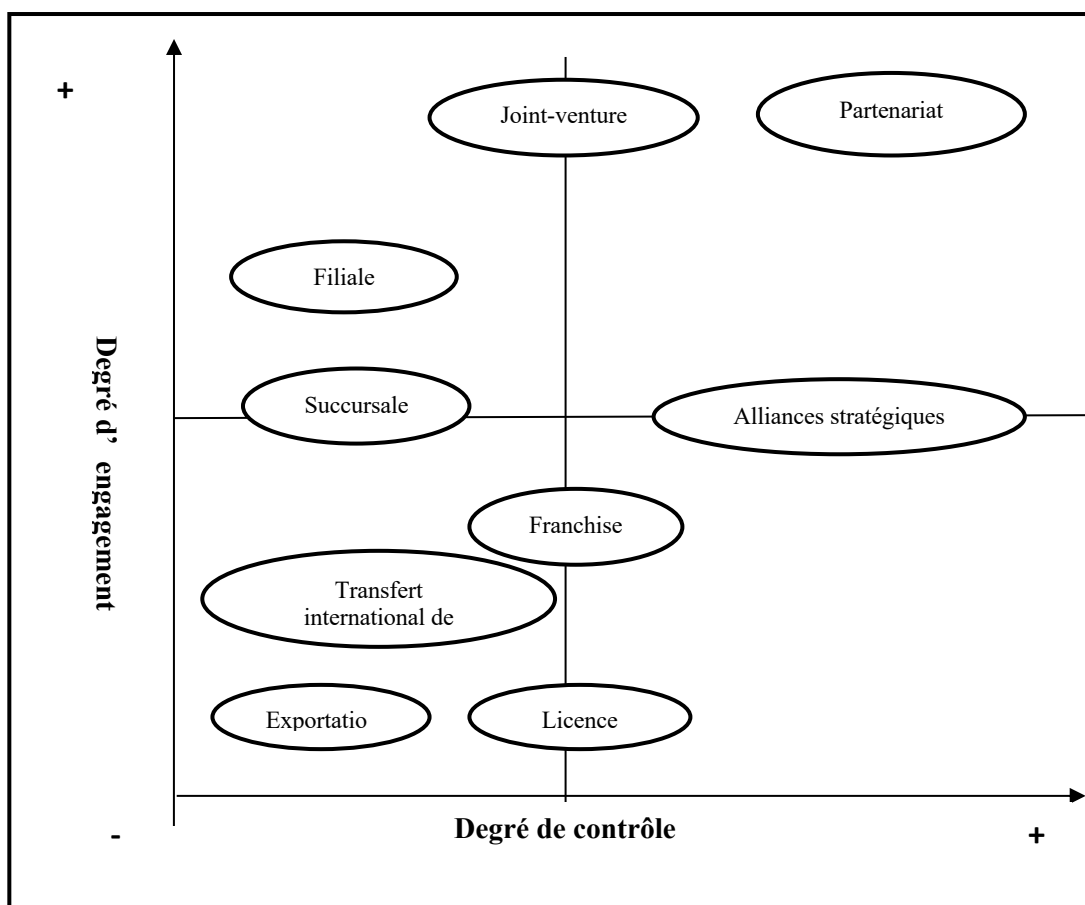
2.1. Le degré d'engagement

Cela dépend des moyens techniques, de production, humains et des ressources financières que l'entreprise possède ou qu'elle est prête à mobiliser pour chaque projet. Le mode d'internationalisation choisi doit être cohérent avec la stratégie de développement à l'étranger de la firme.

2.2. Le degré de contrôle

Il est fortement lié au niveau d'engagement. Plus l'investissement est important, plus le degré de contrôle doit être élevé.

⁷² LEMAIRE, (JP) : *Stratégie d'internationalisation*, Dunod, Paris, 2003, page 306.

Figure II-3 : modes d'internationalisation à adopter selon les deux dimensions.

Source : adapté de : DOUAR, (B) : *Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant*, thèse de doctorat en sciences économiques, Tizi Ouzou, 2016.

3. Les modes d'accès aux marchés étrangers : (formes d'implantation sur les marchés étrangers)

Le choix d'un mode d'entrée sur les marchés étrangers est une étape primordiale dans la stratégie d'internationalisation. En le choisissant, l'entreprise détermine comment opérer sur ce marché en fonction de ses moyens et de ses objectifs. Elle peut choisir de vendre ou de faire vendre par un tiers, opérer seule ou en association avec un partenaire, fabriquer ou faire fabriquer, obtenir une licence ou utiliser des marques. Quel que soit le mode d'internationalisation choisi, il convient de noter qu'il est réversible et évolutif en fonction des objectifs à long terme de l'entreprise.

3.1. Les exportations

L'exportation est le moyen le plus traditionnel, intuitif, simple et ancien pour un fabricant d'entrer sur un marché étranger et d'y vendre une partie de ses produits⁷³.

Cette stratégie présente les avantages d'un risque limité, d'un engagement financier modéré, d'une production restée dans le pays d'origine et d'une adaptation minimale des produits aux marchés d'exportation, comme l'adaptation aux normes techniques ou sanitaires des pays cibles⁷⁴. L'exportation peut prendre différentes formes : l'exportation directe, l'exportation indirecte, l'exportation concertée ou associée.

3.1.1. L'exportation directe

L'exportation directe a lieu lorsqu'un exportateur vend directement à un importateur à l'étranger⁷⁵. L'entreprise le fait sans avoir recours à des intermédiaires, ce qui lui permet, d'établir des relations avec les clients, de se familiariser avec les pratiques et réglementations commerciales internationales, d'obtenir des bénéfices plus élevés malgré qu'elle doit investir davantage et prendre des risques. Cette absence d'intermédiaire accorde à la firme la possibilité de baisser les prix afin de gagner des parts de marché⁷⁶.

Elle entraîne un changement fonctionnel et organisationnel de l'entreprise et nécessite généralement la mobilisation d'importantes ressources internes (administratives, financières, logistiques, ou commerciales) et des stocks dans les pays cibles.

Elle mène, à une production de masse, à un service de gestion des opérations internationales ou à un magasin de stockage à l'étranger, à promouvoir et à vendre les produits à l'international.

Ce mode est recommandé pour les petites entreprises productrices des biens, notamment des secteurs agroalimentaire et industriel.

⁷³ CROUE, (C): *Marketing international et mondialisation*, De Boeck, le point sur...Marketing, 2010, p41.

⁷⁴ AMELON, (J-L) et CARDEBAT, (JM) : Op.cit. P191.

⁷⁵ ALBAUM, (G) et DUERR, (E) : *International Marketing and Export Management*, Pearson Education, 6thEdition, 2008, p178.

⁷⁶ AMELON, (J-L) et CARDEBAT, (JM) et IDRAC, (A M), Op.cit, P. 193.

3.1.2. L'exportation indirecte

L'exportation indirecte ou sous-traitée est une méthode par laquelle une entreprise sous-traite ses ventes d'exportation. À cet effet, elle fait appel à un intermédiaire commercial disposant des ressources, des compétences, des connaissances et de l'expérience du marché visé. L'intermédiaire se positionne entre l'exportateur et les distributeurs locaux. Généralement, il achète les produits de l'exportateur puis les revend sur le marché à des conditions qu'il détermine. Il sera rémunéré par la différence entre le prix d'achat et le prix de vente sur le marché étranger et assumera tous les risques engendrés par ses ventes, tandis que, le risque de l'exportateur est limité, cependant, ce dernier perd le contrôle de la politique commerciale et n'a aucun contrôle sur les conditions de commercialisation du produit sur le marché⁷⁷.

Dans l'exportation indirecte, il est possible de recourir à : un importateur, un concessionnaire, des intermédiaires non-proprétaires, des sociétés de commerce international (SCI), des sociétés de gestion export (SGE), le portage, etc.

3.1.3. L'exportation associée

L'exportation associée implique que l'entreprise exportatrice coopère avec d'autres entreprises en mettant en commun leurs activités. Il existe deux formes de coopération internationale selon Albaum et Duerr : le portage (piggy back) et les groupements d'exportateurs⁷⁸ :

- **Le portage (piggy back) :** les entreprises s'allient avec des partenaires tout en bénéficiant de leur savoir-faire et de leur expérience à l'export afin d'atteindre leurs objectifs. Aussi, le portage permet aux primo-exportateurs de réaliser leurs premières exportations avec moins de risques.
- **Les groupements d'exportateurs :** des entreprises non-concurrentes, nationales et rarement étrangères, mettent en commun tout ou une partie de leurs activités pour différentes raisons : la prospection des marchés, la réalisation d'études de marché, la création de bureau d'achat, les ventes centralisées, conseil et assistance export, etc.⁷⁹

⁷⁷ AMELON, (J-L) , CARDEBAT, (JM) : Op.cit, P. 195.

⁷⁸ ALBAUM, (G) et DUERR, (E) : *Op.cit. P.* ,41

⁷⁹ AMELON, (J-L) et CARDEBAT, (JM) : Op.cit, p.189.

3.2. Les stratégies d'accord

Les stratégies d'accord ne représentent pas nécessairement un engagement de l'entreprise en capital, mais elles constituent néanmoins un engagement fort et tactique. Ces stratégies sont : le transfert international de technologie, la licence et la franchise internationale⁸⁰.

3.2.1. Le transfert international de technologie

Le transfert international de technologie est l'échange d'informations et du savoir-faire le know how (plans, outils de production, une assistance technique, manuels d'utilisation et une formation du personnel) entre deux entités autonomes du domaine militaire ou aéronautique par exemple et qui se situent dans des marchés différents. Sur la base d'un contrat dont les objectifs sont le transfert vers l'étranger de systèmes ou sous-systèmes technologiques. Ce transfert peut faire partie intégrante du contrat dans certains pays⁸¹.

Pour une entreprise qui ne dispose pas suffisamment de moyens humains, financiers et commerciaux mais qui veut s'implanter sur un marché étranger sans subir les risques que ça engendre, le transfert international de technologie est le meilleur mode à adopter, rapide et peu coûteux. Cependant, l'entreprise risque de perdre son contrôle sur les activités à l'étranger, son droit de propriété industrielle et son client peut devenir son concurrent sur le long terme.

3.2.2. La licence

Lorsqu'une société d'un pays (donneur de licence) autorise une autre société d'un autre pays (licencié) à exploiter pour une durée déterminée, et seule sur un territoire donné, un ou plusieurs de ses droits de propriété intellectuelle (un processus de fabrication, une marque de commerce, etc.) protégés par des brevets que le licencié doit déposer dans tous les pays où il entend concéder des licences, et cela, en retour d'une rémunération⁸².

Il s'agit d'un moyen rapide et peu coûteux d'entrer sur un marché étranger, intéressant pour les entreprises qui maîtrisent une technologie, mais qui ne peuvent pas pénétrer un marché étranger à cause des différentes contraintes. Cependant, le donneur de licence, risque de voir son image de marque se détériorer en raison de l'incompétence d'un licencié, ou le produit devenir obsolète

⁸⁰ AMELON, (J-L) et CARDEBAT, (JM) : Op.cit, p203.

⁸¹ ATAMER, (T) : *Le processus d'acquisition technologique par les entreprises d'un pays semi-industrialisé - Deux études de cas*, revue d'économie industrielle, n°26, 4ème trimestre, 1983, pp.24-33.

⁸² AMELON, (J-L) et CARDEBAT, (JM) : Op.cit, p.205.

avant que le contrat de licence n'arrive à terme, en raison d'un progrès technologique rapide ainsi que d'autres risques pour les deux parties.

3.2.3. La franchise internationale

La franchise est un accord de coopération commerciale, économique et humaine constatée dans un contrat, par lequel une entreprise (le franchiseur) accorde le droit exclusif de commercialiser sous son nom et sa marque, des produits ou des services sur une zone géographique définie à une autre entreprise (le franchisé)⁸³. En lui transmettant son savoir-faire et contrairement à un contrat de licence, une assistance technique. Le tout contre la rétribution. Elle peut être une franchise commerciale (vente de produits), de services (hôtellerie, restauration) ou industrielle (techniques de production)⁸⁴.

La franchise internationale concerne les entreprises innovantes, possédant un savoir-faire reconnu et transférable à l'étranger. Elle leur permettra de bénéficier d'une entrée plus rapide et plus économe sur les marchés étrangers, car chaque franchisé finance et gère son propre point de vente tout en apportant sa connaissance du marché local. De plus, le franchiseur pourra s'implanter dans de nombreux pays à fort potentiel de croissance, où le réseau de vente ou de services résultant de cette franchise représentera une innovation organisationnelle. Par ailleurs, il ne pourra pas imposer ses prix et courra le risque de choisir un franchisé incompétent.

3.3. Les stratégies d'implantation à l'étranger

Ces stratégies concernent des entreprises ayant atteint une certaine taille, une maturité avancée dans leur développement international et disposant de ressources financières importantes⁸⁵. Il s'agit principalement des succursales, des filiales, des partenariats stratégiques, des joint-ventures et des alliances⁸⁶.

⁸³KAHN, (M) : *Franchise et Partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organisé indépendant*, Dunod, Paris, 2004, p10.

⁸⁴GERVAIS, (M) : *stratégie de l'entreprise*, Economica, Paris, 1995, p.246.

⁸⁵AMELON, (J-L) et CARDEBAT, (JM) : *Op.cit*, p.207.

⁸⁶PAN, (Y) et TSE, (D.K): *The Hierarchical Model of Market Entry Modes*, Journal of International Business Studies, 2000, p.535-554.

3.3.1. La succursale et le bureau de représentation à l'étranger

Ces deux formes d'implantation directe de l'entreprise à l'étranger ne disposent pas de personnalité juridique, ni fiscale. Elles sont considérées comme une extension de la société mère, un service annexe et décentralisé de l'entreprise, et permettent une présence permanente ou temporaire sur le marché visé. Les fonctionnalités attendues par ces deux formes sont distinctes :

- **La succursale** : elle assure les mêmes fonctions que la filiale, qui sont de nature commerciale, logistique et parfois en appui d'une structure déjà existante sur le marché, à savoir la vente, la prospection et la prise de commande⁸⁷.
- **Le bureau de représentation à l'étranger** : ses tâches sont limitées à la représentation auprès des clients et des pouvoirs publics et aux réalisations des études de marchés. Il gère, Très exceptionnellement, les fonctions administratives, logistiques ou financières⁸⁸.

Le bureau de représentation et la succursale permettent à l'entreprise d'avoir une bonne connaissance du marché en réalisant des études approfondies. En adoptant l'une de ces formes, le produit aura une image plus « nationale » puisque l'entreprise aura une présence directe sur le marché cible. Cela lui permettra également d'avoir une bonne connaissance des besoins de ses clients et de gérer sa politique commerciale. Cependant, les coûts ainsi que les démarches administratives sont très importants et l'entreprise doit supporter seule les risques que ces modes engendrent⁸⁹.

3.3.2. La filiale

La filiale à l'étranger est une société de droit local, indépendante juridiquement de la maison-mère et contrôlée par celle-ci (autonome dans la gestion quotidienne mais dépendante au niveau stratégique⁹⁰), elle agit en son propre nom et à ses propres risques. En créant une filiale, quatre

⁸⁷ PACSO-BERHO (C): op.cit, p.213-214.

⁸⁸ HEINKEL, (R L) et LEVI, (M D): *The structure of international banking*, Journal of International Money and Finance, Vol. 11, 1992, p.251-272.

⁸⁹ AMELON, (J-L) et CARDEBAT, (JM) et IDRAC, (A M) : Op.cit, p.214.

⁹⁰ ELOUEDJ BOUKRALED,(B) : *l'internationalisation des entreprises Algériennes*, thèse de magistère en management, Université d'Oran 2, 2014, P.112.

points essentiels doivent être pris en considération à savoir⁹¹ : le risque pays, le potentiel du marché, la rentabilité de l'investissement et la capacité de la société mère à gérer la filiale. Présente d'une façon indépendante sur le marché visé, la filiale peut-être :

- **Commerciale ou de distribution** : assurer la maîtrise de la totalité des activités commerciales (achat, stockage, livraison et service après-vente) et avoir une bonne connaissance des clients⁹².
- **Industrielle ou de production** : consiste en l'installation d'une unité de production sur le marché visé afin de réduire les coûts de production, et la commercialisation des produits fabriqués sur le marché d'implantation⁹³.

Par ailleurs, il est compliqué de distinguer entre la filiale commerciale qui assure la maintenance et les réparations aux clients en plus de la commercialisation des produits⁹⁴, et la filiale industrielle qui assure la commercialisation de produits qu'elle a fabriqués.

La présence de l'exportateur sur le marché étranger, permet de mieux le connaître, de rassurer les clients, de donner un aspect local aux produits et de mieux gérer sa politique commerciale. Malgré l'important investissement de départ et les formalités administratives complexes⁹⁵.

3.3.3. Le partenariat

C'est une opération complexe qui réunit deux ou plusieurs partenaires complémentaires afin d'atteindre un objectif commun. Le partenariat ne se limite pas au partage ou à la réduction des coûts, il permet notamment aux partenaires de se développer à l'international, d'améliorer leur image et leur notoriété, d'accéder à de nouvelles technologies et à des savoir-faire non maîtrisés. Le traitement du cycle de vie de ce partenariat (conception, mise en place, gestion et développement) et le choix des partenaires (fournisseurs, concurrents ou acteurs complémentaires)⁹⁶ requièrent un investissement considérable en temps. On distingue trois types de partenariats :

⁹¹LEMAIRE, (J-P) : Op.cit, P :214.

⁹²PASCO-BERHO, (Corinne): Op.cit, p.170-171.

⁹³ Ibid., p.171.

⁹⁴LEMAIRE, (J-P) : Op.cit, p.214.

⁹⁵AMELON, (J-L) et CARDEBAT, (JM) et IDRAC, (A M) : Op.cit, p.214.

⁹⁶ <https://www.forbes.fr/business/partenariats-une-strategie-de-developpement-efficace-cas-dalibaba-cloud/> (publié le 27-05-2019 consulté le 20-05-2022 à 17h40)

- **Les partenariats commerciaux** : concernent les apports des savoir-faire en techniques de commercialisation et en marketing.
- **Les partenariats industriels** : la mise en commun des moyens afin d'optimiser les capacités de production et le partage des coûts logistiques.
- **Les partenariats technologiques** : visent à développer conjointement une technologie ou produit pour répondre aux exigences d'un nouveau marché à travers le partage d'informations, le transfert de la propriété intellectuelle et la mise en commun des moyens technologiques.

Chaque partenaire compense les faiblesses de l'autre par différentes formes d'apports⁹⁷: apport en nature (moyens matériels, humains ou technique, etc.), apport technologique (savoir-faire, méthodes et innovations technologiques), apport en conseil (conseil stratégique, expertise marché et des cas d'usage...) ou apport financier (apport en argent, subvention...). L'importance de la contribution de l'apport dans l'activité que les partenaires souhaitent développer ensemble, définit le poids de chacun d'eux.

Le partenariat doit aboutir à un bon équilibre et à une répartition des rôles, des droits et obligations entre les parties pour atteindre un objectif supérieur à la somme de celui de chaque partenaire individuellement.

3.3.4. Les alliances stratégiques

Les alliances stratégiques sont des partenariats entre plusieurs entreprises concurrentes, qui, tout en conservant une autonomie juridique et stratégique, mettent en commun des compétences, moyens et ressources afin de mener à bien un projet ou une activité et d'en tirer des avantages communs. Plutôt que de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités⁹⁸. Les alliances stratégiques sont devenues plus perfectionnées et flexibles ces dernières années et se présentent sous plusieurs formes :

⁹⁷ <https://www.dynamique-mag.com/article/parteneriat-strategique-cle-du-succes-entreprises.3965> (publié le 25-09-2017 consulté le 20-05-2022 à 16h20)

⁹⁸ GARETTE, (B) et DUSSAUGE (P) : Op.cit, p.25.

Les alliances complémentaires : les compétences et contributions des entreprises sont différentes et complémentaires. Les produits créés ne doivent pas être compétitifs et la création de filiale est inutile. Par exemple, une entreprise apporte son savoir-faire technologique et une autre met à disposition son réseau de vente.

Les alliances d'intégration conjointe ou de co-intégration : les entreprises visent à réaliser des économies d'échelle sur une activité particulière en mettant en commun les ressources et moyens nécessaires, en amont, et chaque firme offre son propre produit.

Les alliances additives ou pseudo-concentration : les entreprises visent un objectif unique, qui est celui de la taille. Les ressources et compétences sont similaires et les firmes agissent comme une entité fusionnée en mettant sur le marché un seul et même produit.

C'est un outil puissant qui permet aux entreprises partenaires de toute taille de s'internationaliser et d'atteindre ensemble des buts inaccessibles s'ils agissaient seuls. Les risques et les ressources sont partagés. De nouveaux marchés et de nouveaux profits sont créés et les délais d'exécution sont raccourcis. Cependant, les coûts de coordination sont importants et les entreprises courent le risque de perdre leurs compétences clés et de faire face à des conflits d'intérêts.

3.3.5. La joint-venture ou co-entreprise internationale

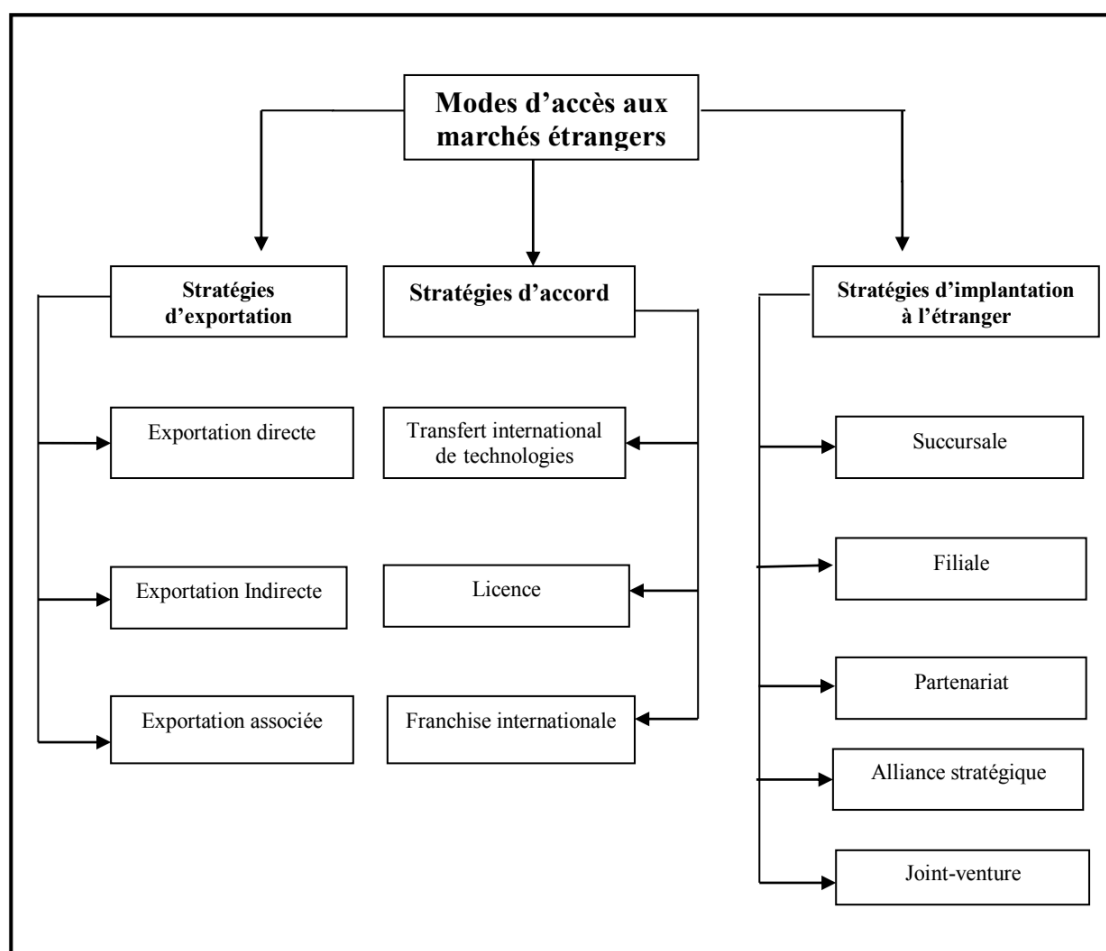
La joint-venture ou co-entreprise consiste en la création et en la gestion conjointe d'une filiale commune et juridiquement indépendante, par deux ou plusieurs entreprises sur le marché du partenaire étranger. Ils partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits et mettent en commun leurs moyens techniques (outils de production, licence), commerciaux (réseaux de distribution), financiers et managériaux.

On distingue trois types de joint-ventures⁹⁹: les joint-ventures à parent dominant (gérées par l'une des maisons mères comme des filiales classiques), les joint-ventures à management partagé, (filiale commune gérée par les deux partenaires.) et les joint-ventures indépendantes (un manager presque autonome et les autres partenaires sont considérés comme des actionnaires).

⁹⁹ GARETTE, (B) et DUSSAUGE (P) : Op.cit., p.43.

Malgré les coûts importants induits par sa création¹⁰⁰, ce mode d'entrée devient courant et intéressant pour pénétrer un marché difficile. D'une part, en s'appuyant sur un partenaire local qui assurera une meilleure pénétration du marché et une bonne image auprès des clients locaux¹⁰¹. D'autre part, si la législation locale interdit la création d'une filiale dont le capital est entièrement contrôlé par une société étrangère « loi 51-49% en Algérie », la restriction peut être contournée. Les partenaires acquerront également des compétences technologiques, un meilleur contrôle de la politique commerciale et financière et un accès à un savoir-faire supérieur. Ils peuvent être confrontés, toutefois, au risque de conflits d'intérêts, de décisions liées aux choix des managers et de vol du savoir-faire¹⁰², sauf si la joint-venture est seule propriétaire des nouvelles technologies qui découleraient de ce partenariat.

Figure II-4 : modes d'entrée et niveau d'engagement en capital



Source : adaptée de LEMAIRE, (J-P) : Stratégies d'internationalisation, 2010, p.190.

¹⁰⁰ AMELON, (J-L) et CARDEBAT, (JM) et IDRAC, (A M) : Op.cit, p.211.

¹⁰¹ NISHA, (M): *Foreign Market Entry Strategies*, International Journal of All Research Education and Scientific Methods, 2016, p.21.

¹⁰² AMELON, (J-L) et CARDEBAT, (JM) et IDRAC, (A M) : Op.cit, p.211.

Section 3 : Évaluation de la capacité à l'internationalisation d'une entreprise

1. Le diagnostic interne de l'entreprise

Avant de décider dans quel domaine agir et se développer, les entreprises doivent évaluer leurs compétences et leurs moyens d'action (financiers, technologiques, humains, commerciaux, etc.) afin de déterminer leurs points forts et leurs points faibles¹⁰³.

Le diagnostic interne a pour but d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et de déterminer le potentiel stratégique de l'entreprise, à savoir les forces et les faiblesses sur lesquelles elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en avant le savoir-faire de l'entreprise, son métier, et ses compétences. L'entreprise a également des faiblesses et des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies et qu'elle devra combler pour rester compétitive.

1.1. L'analyse des ressources internes

L'approche par les ressources a été développée par Edith Penrose en 1959. La notion de ressource peut être définie comme étant un actif détenu par l'entreprise, qui lui permette de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance¹⁰⁴. L'identification de ses ressources stratégiques permet à l'entreprise de savoir quelles sont les ressources qui constituent pour elle une faiblesse et celles qui constituent une force pour obtenir un avantage sur ses concurrents.

Les ressources qui peuvent constituer des forces ou des faiblesses pour l'entreprise sont :

- Ressources financières : il s'agit d'analyser la situation financière de l'entreprise (qualité de la trésorerie, confiance des actionnaires et des banques, capacité de financement, taux d'endettement, etc.).

¹⁰³ PACSO-BERHO (C): *Marketing international*, DUNOD, Paris, 2002, p.31-32

¹⁰⁴ CHALLAL, (Ourdia) et SAIDI, (Dehbia) : *L'analyse des étapes de développement des entreprises à l'international*, étude de cas : Electro Industries, Mémoire de Master en Sciences Commerciales, université de Tizi-Ouzou, 2017. P. 46

- Ressources matérielles : c'est l'ensemble des ressources d'équipement (locaux, usines, entrepôts, machines, outils de production, les boutiques, etc.)
- Ressources immatérielles : c'est l'ensemble des :
- Ressources technologiques : brevets, licences, dépenses en recherche et développement, dynamique d'innovation, etc.
- Ressources organisationnelles : savoir-faire, structure de l'entreprise, flexibilité, etc.
 - Ressources mercatiques : notoriété, réputation et image de marque, confiance des clients, etc.
 - Ressources humaines : les individus constituent une ressource pour l'entreprise, il s'agit d'étudier les niveaux de qualification et des compétences et expérience du personnel : expérience, savoir-faire, maîtrise de travail, leur motivation, connaissance des produits et des clients, etc.

1.2. L'analyse des compétences de l'entreprise

Le concept de compétences fondamentales ou distinctives a été développé par G.Hamel et C.K.Prahalad dans les années 1990 : « La compétence désigne la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné ». Il s'agit du savoir-faire, un savoir agir, un savoir être que possède l'entreprise et qu'elle sait l'utiliser dans le cadre de ses différents processus¹⁰⁵.

Les compétences fondamentales sont celles qui permettent à l'entreprise de déployer des ressources pour obtenir un avantage concurrentiel difficile à imiter. Quatre conditions sont requises pour qu'une compétence soit considérée comme une compétence fondamentale :

- Elle doit permettre à l'entreprise de saisir des opportunités ou d'échapper à une menace.
- Elle doit permettre de réduire les coûts ou de créer une valeur ajoutée pour les clients.
- Elle ne doit pas être détenue par un grand nombre de concurrents directs ou indirects.
- Elle doit être difficile à imiter par les concurrents actuels ou potentiels.

¹⁰⁵ <http://sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-strategique-interne/> (consulté le 20/05/2022 à 16h06)

C'est grâce à ses compétences particulières que les entreprises peuvent évoluer leurs activités existantes pour conserver un avantage concurrentiel, se lancer dans de nouvelles activités et mener des partenariats avec d'autres firmes afin de se développer sur de nouveaux marchés.

1.3. Facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès sont des facteurs stratégiques qu'une entreprise doit maîtriser afin de contrer ses concurrents et d'avoir des avantages concurrentiels sur le marché. Ils évoluent en fonction des évolutions des attentes des clients, des changements technologiques, etc.

2. Le diagnostic externe

On ne peut pas concevoir une entreprise comme étant une entité isolée dans le milieu dans lequel elle agit, elle doit continuellement surveiller son environnement. D'une part, elle s'intègre dans cet environnement, et d'autre part elle agit sur ce dernier. Les entreprises peuvent être influencées par leur environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales).

L'analyse externe est une évaluation de l'environnement externe de l'entreprise, afin d'identifier les opportunités et les menaces. Il existe deux types d'environnement : le microenvironnement et le macro-environnement¹⁰⁶.

2.1. L'analyse du macro-environnement par la méthode PESTEL

Pour analyser une entreprise et évaluer ses performances, il est essentiel de savoir déterminer en amont sa position sur le marché. Pour cela, une étude externe est nécessaire pour comprendre les différents facteurs environnementaux qui influencent sa situation économique et déterminer les politiques de développement des autres acteurs du même domaine d'activité qu'elle¹⁰⁷.

L'outil classique et le plus efficace d'analyse de l'environnement externe est la méthode PESTEL. Cette approche consiste à identifier puis à hiérarchiser les éléments significatifs de

¹⁰⁶ AMELON, (J) et CARDEBAT, (J): Op.cit, P. 175

¹⁰⁷ MARION, (A) : *le diagnostic d'entreprise : cadre Méthodologique*, Edition ECONOMICA, Paris.1993. P. 199

l'entreprise. Créer par Francis Aguilar¹⁰⁸, dans le cadre d'une analyse des changements et des transformations que connaît l'environnement international, afin de mettre en évidence les principales familles de macro-facteur, dans lesquelles l'entreprise fera ses conquêtes de marchés étrangers. Il s'agit en effet de déterminer les éléments qui affectent l'organisation et ce qui doit être pris en compte pour définir son positionnement stratégique.

Donc la méthode PESTEL permet de lister et de classer de façon très méthodique les principaux éléments susceptibles d'influencer l'avenir d'une entreprise selon leur nature et de constituer des opportunités stratégiques à venir. Cette méthode consiste à diviser l'environnement externe en six grandes catégories de facteurs d'influence sur l'organisation¹⁰⁹ :

- L'environnement Politique : politiques fiscales et monétaires, stabilité politique et environnementale, etc.
- L'environnement Économique : l'inflation, croissance économique, chômage, etc.
- L'environnement Social : taille, pyramide des âges, Croissance de la population, répartition des revenus, conditions de vie, structure familiale, etc.
- L'environnement Technologique : taux de transferts de technologie, dépenses publiques en recherches et développement, etc.
- L'Environnement Écologique : pollution, aspect climatique, etc.
- L'environnement Légal : lois, règlements juridiques, etc.

2.2. L'analyse de microenvironnement par le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter

Le modèle des cinq forces de Porter est l'élément le plus important du microenvironnement, il permet de réaliser un diagnostic de l'environnement concurrentiel de l'entreprise (diagnostic externe) en identifiant les fondements de la concurrence au sein d'un secteur d'activité ou industrie¹¹⁰.

¹⁰⁸ CHALAMET, (M) : *Méthode Pestel : un exemple d'outil d'évaluation de l'entreprise* 6 mai 2022 <https://finom.co/fr-fr/blog/methode-pestel/> (Publié le 06/05/2022 et consulté le 21 mai 2022 à 9h50).

¹⁰⁹ AMELON, (J) et CARDEBAT, (J) : Op,cit, P. 176.

¹¹⁰ ATAMER, (T) et CALORI, (R) : *Diagnostic et Décisions stratégiques*, DUNOD, Paris, 2003. P.119.

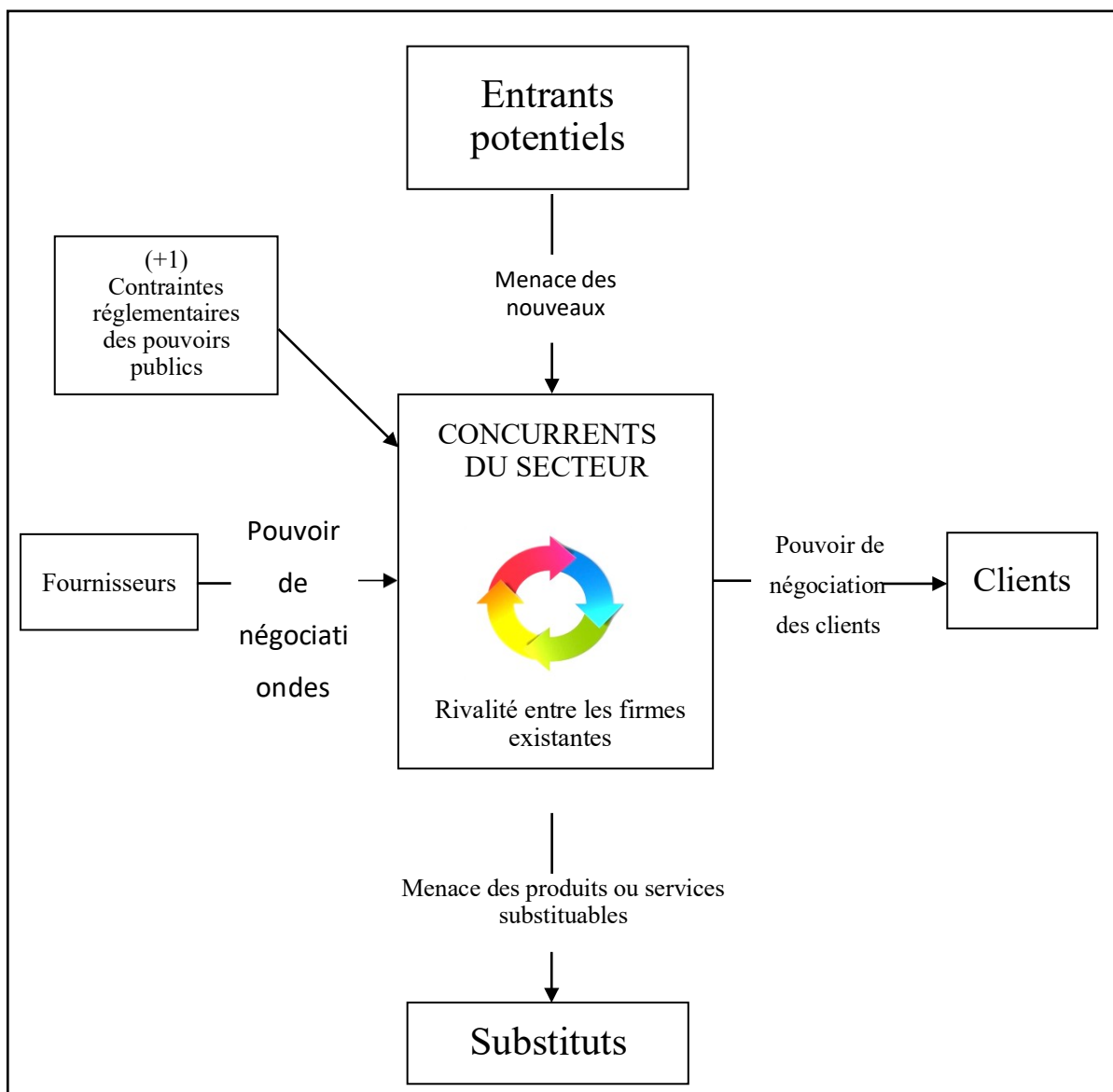
L'attrait potentiel du secteur est en fonction du jeu des forces exercées par les cinq grands acteurs économiques : plus ils sont forts, moins le secteur sera attractif.

L'entreprise n'est pas seulement soumise à la concurrence directe des autres acteurs du secteur, mais également à la pression de quatre types d'intervenants susceptibles de capter une partie des profits du secteur : les fournisseurs, les nouveaux entrants, les substituts, et les clients. Ce sont donc cinq forces qui s'exercent sur l'entreprise.

On utilise le modèle M. Porter pour identifier les forces concurrentielles au sein d'une activité¹¹¹:

- La menace des nouveaux concurrents : s'évaluer en fonction de la taille des barrières à l'entrée de l'industrie.
- L'intensité de la concurrence intra-sectorielle : correspond à toutes les manœuvres qui peuvent influencer le profit des acteurs de l'industrie tel que les baisses de prix, lancement de produit ou publicité intensive. L'existence des concurrents de taille comparable et les produits faiblement différenciés.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : correspond à leur capacité à influencer le secteur, en termes de prix et de qualité des produits ou services qu'ils fournissent, lorsqu'ils détiennent le pouvoir, et qu'ils n'existent pas de produits substituables à leurs produits.
- Le pouvoir de négociation des clients : représente leur capacité à négocier le prix, le niveau de qualité, les services associés.
- La menace des produits de substitution : l'existence des produits ou services substituables qui rend les besoins des consommateurs satisfaits.
- Ainsi qu'une 6eme force a été ajoutée par la suite : contraintes légales imposées par l'état.

¹¹¹ AMELON, (J) et CARDEBAT, (J) : Op,cit . P. 177.

Figure II-5 : Analyse des 5+1 forces concurrentielle de M.Porter.

Source : PORTER, (M) : L'avantage concurrentielle, 1985.

3. Synthèse du diagnostic stratégique :

- L'analyse SWOT :

L'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique. Il résume les conclusions essentielles du diagnostic interne et externe d'une manière claire et par ordre d'importance dans une matrice, appelée SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), afin, d'aider à la définition

des choix stratégiques de développement. Elle peut être utilisée pour analyser la situation globale ou d'une activité spécifique de l'entreprise.

Cet outil analyse la situation d'une entreprise selon deux axes et quatre dimensions.

L'analyse de la situation interne de l'entreprise (santé financière, capacité de changement, etc.) permet de conclure ses forces et ses faiblesses. L'analyse de son environnement externe (concurrents actuels et potentiels, nouvelles technologies, etc.), peut aider à déterminer la position de l'entreprise sur le marché et ses options stratégiques en termes d'opportunités et de menaces.

Les éléments de la matrice sont les suivants ¹¹²:

Les forces : atouts de l'entreprise et de ses produits ou services qui lui procurent un avantage durable. Exemple : une part de marché importante, une bonne qualité des produits ou services, une bonne relation client.

Les faiblesses : ce sont les points faibles internes de l'entreprise et de ses produits ou services. Exemple : produits ou services obsolètes, une baisse de qualité, etc.

Les opportunités : Ce sont les facteurs extérieurs et les tendances du marché favorables et dont l'entreprise peut tirer parti. Exemple : marché cible en forte croissance, détérioration de la situation d'un concurrent, un pouvoir d'achat considérable sur le marché cible, etc.

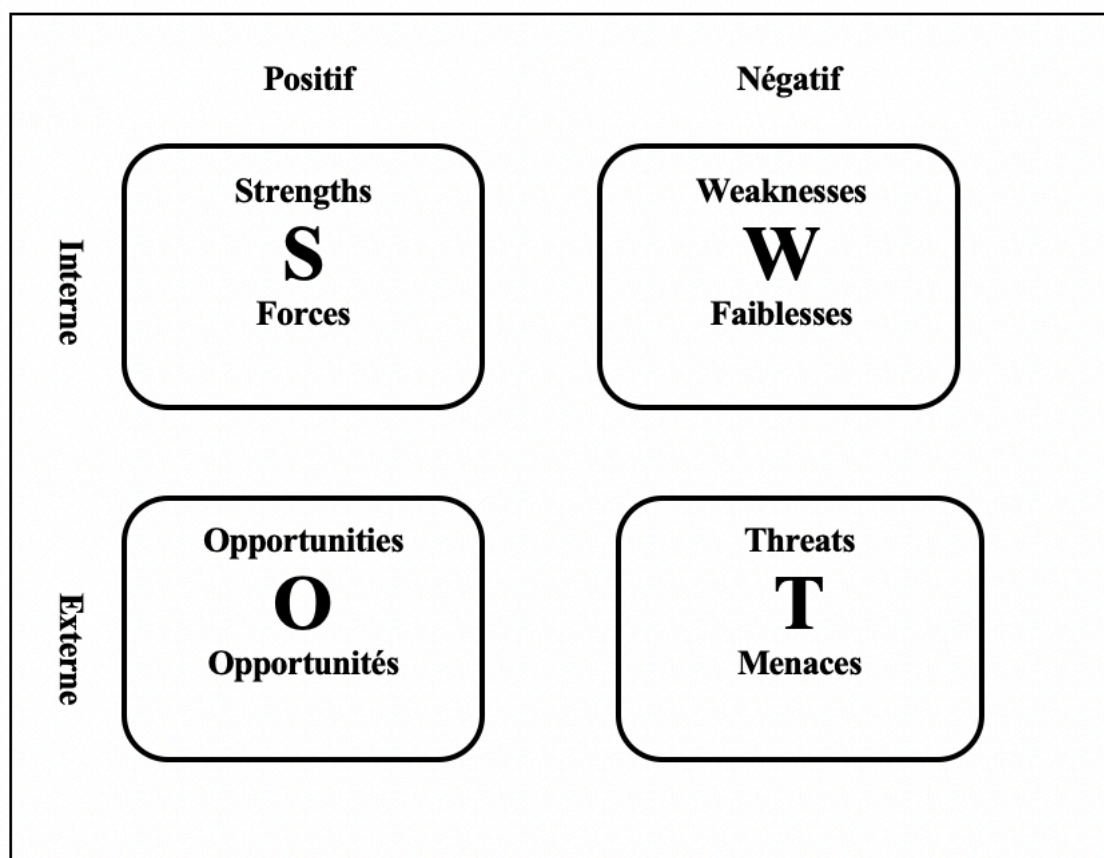
Les menaces : Ce sont les obstacles provenant du marché extérieur et qui freinent le développement du projet. Exemple : barrières réglementaires, arrivée de nouveaux concurrents, fusion de deux concurrents, etc.

Cependant, l'analyse SWOT n'est que le point de départ de la manière dont la stratégie choisie doit être mise en œuvre, car elle ne montre pas comment atteindre un avantage concurrentiel¹¹³. De plus, l'entreprise risque de se focaliser sur un facteur interne ou externe et de négliger d'autres qui pourraient devenir un avantage concurrentiel.

¹¹² BRUNO, (B) et alii : *Toute la fonction management*, Dunod, paris, 2010, P.61.

¹¹³ BARDEK, (S) : *Cours de stratégie d'entreprise*, ISET Djerba, p.47.

Figure II-6 : la matrice SWOT



Source : https://www.researchgate.net/figure/Matrice-SWOT-Linteret-du-modele-SWOT-repose-sur-la-combinaison-de-ces-analyses_fig2_280077801 (consulté le 21-05-2022 à 15h30)

Conclusion

L'internationalisation constitue une nécessité et une énorme opportunité de développement. À moins que l'entreprise décide de se contenter du marché local, seulement, et de ne pas faire face à la concurrence. Ce qui transformera l'opportunité en une menace regrettable.

S'internationaliser nécessite une approche stratégique. Une entreprise qui veut percer à l'international détermine d'abord ses objectifs puis procède à une analyse stratégique à deux niveaux, évaluant en interne la situation de l'entreprise (faiblesses et compétences) et évaluant en externe l'environnement dans lequel elle souhaite se développer, donc finalement choisir de construire le mode national et d'entrer.

Les entreprises s'autorisent à franchir les frontières en choisissant la forme d'implantation qui leur convient le mieux. Cette possibilité de choisir la forme la plus adaptée est à l'origine de l'évolution des formes d'entrée sur les marchés étrangers et de leur diversité. Les formes d'internationalisation se multiplient, et toutes les entreprises peuvent franchir les frontières selon leurs capacités et leurs moyens, et surtout selon les avantages que représente chaque modèle d'implantation.

Pour conclure notre chapitre, la mise en place d'une stratégie d'internationalisation est une étape stratégique importante dans le développement d'une entreprise et un concept actuel et primordial pour une entreprise qui ne veut pas partir au-delà de son marché d'origine et maintenir tout de même ses opérations sur son marché. Toutes ces spécificités de mise en œuvre de la stratégie d'implantation à l'étranger sont essentielles pour une entreprise qui vise l'internationalisation.

CHAPITRE III

LA STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION D'ATM MOBILIS

Introduction

Le présent travail s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à décrire les premières étapes d'internationalisation d'ATM Mobilis, qui est un opérateur de téléphonie mobile algérien, filiale du Groupe Télécom Algérie. Il est l'un des trois grands opérateurs mobiles algériens. Mobilis manifeste sa volonté d'élargir son marché afin d'assurer la stabilité, la performance et la continuité de son développement, dans ce chapitre, nous allons tenter de comprendre et d'expliquer la stratégie d'internationalisation de cette dernière.

Afin d'apporter une réponse à la problématique de recherche : Quelle stratégie d'internationalisation une entreprise algérienne pourrait mettre en place pour s'implanter sur le marché africain ? nous avons effectué un stage pratique au sein de la direction de la stratégie, de la programmation et de la performance (DSPP) de Mobilis, plus exactement dans la sous-direction veille et intelligence économique. Dans ce cadre, nous avons élaboré un entretien semi-directif avec le sous-directeur de la DSPP, cela nous a permis de recueillir des informations qui nous ont été utiles pour pouvoir rédiger ce dernier chapitre de notre mémoire.

Nous avons structuré ce dernier chapitre autour de trois (3) sections, nous allons voir en premier lieu l'évolution historique de l'opérateur mobile Mobilis, sa structure organisationnelle, ses missions, ses valeurs, ses objectifs et ses offres et services. La deuxième section consistera à l'identification du pays cible, ses caractéristiques et les concurrents présents sur ce marché. Enfin la troisième section sera consacrée à l'analyse de la capacité d'internationalisation de Mobilis, à partir des résultats obtenus du diagnostic stratégique, et au choix et la mise en place de la stratégie adoptée sur le pays sélectionné. Après avoir analysé ces différentes étapes, nous allons émettre quelques recommandations.

Section 01 : Présentation de l'entreprise ATM Mobilis

1. Présentation de l'entreprise Algérie Télécom Mobile « Mobilis »

Afin de présenter « ATM Mobilis », nous avons choisi d'aborder des éléments synthétiques sur son historique, ses chiffres clés, son développement depuis sa création, ses offres, son organisation, ses principales valeurs, missions et objectifs ainsi que la présentation de la

structure d'accueil « Direction de la Stratégie, de la Programmation et de la Performance (DSPP) ».

1.1. Historique et statut juridique

ATM Mobilis Société par Actions (SPA), premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie. L'entreprise a été créée à la suite de l'ouverture du marché de la téléphonie mobile à la concurrence (loi 2000-03).

Le 28 mars 2018, ATM Mobilis devient une entreprise indépendante relevant d'une Holding pilote : Groupe Télécom Algérie (GTA) constitué de : AT ; ATS ; ATM Mobilis, ATE, COMINTAL et enfin SATICOM.

Depuis sa création, ATM Mobilis s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qui lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 20 Millions d'abonnés en un temps record.

En déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant, et en créant des produits et services innovants, ATM Mobilis est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle : « ensemble nous construisons l'avenir ».

1.2. ATM Mobilis en chiffres :

Tableau III-1 : chiffres clés d'ATM Mobilis au 31-12-2021.

Capital social	100 000 000 000 DA.
Chiffre d'affaires annuel	122.2 Milliards Da.
Part de marché Chiffre d'Affaires	+41%.
Parc abonnés	19,8 millions.
Part de marché parc abonnés	+42%
Réseau commercial	- 186 agences Mobilis - Plus de 84 000 points de vente indirecte
Effectif total	4900

Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne d'ATM Mobilis

1.3. Organisation de l'entreprise

ATM Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management. Dirigée par un Président Directeur Général (PDG) et entouré de Directeurs de Divisions, Directeurs Centraux et Régionaux et de Conseillers. Le conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels divers, qui valident les choix stratégiques de l'entreprise et veillent à la réalisation des objectifs qui en découlent.

Les principes d'organisation adoptés par ATM MOBILIS reposent sur la séparation entre les activités opérationnelles (Direction Adjointe Opérations) et les activités fonctionnelles (Direction Adjointe Organisation, Administration et Finances) en central et la mise en œuvre des activités opérationnelles en régional (Directions régionales).

1.4. Organigramme d'ATM Mobilis

L'organigramme d'ATM Mobilis se décompose en deux Directions Générales Adjointes de lesquelles se décline cinq principales divisions : (**Annexe n°02**)

- **Direction Générale Adjointe Organisation, Administration & Finances** : division des Affaires Générales et Division Finance & Performance ;
- **Direction Générale Adjointe Opérations** : division Commerciale ; Division Communication & Marketing et Division Réseau et Services.

Par ailleurs, on distingue des directions relevant du Président Directeur Général, à savoir :

La Direction Stratégie, Programmation et Performance, la Direction des Systèmes d'Information, la Direction de la Protection du Patrimoine et de la Sécurité, Direction des Ressources Humaines, Direction de la Sécurité SI, Direction Hébergement des Services Internet & Cloud, Direction de la Qualité Réseau & Perception Client, Direction de l'audit, Inspection Générale.

Une cellule de conseillers spécialisés dans différents domaines d'activités (technique, ressources humaines, finance, juridique et affaires générales, etc.)

En outre, on retrouve 8 Directions Régionales gravitant autour de villes importantes : Alger, Constantine, Chlef, Setif, Bechar, Annaba, Oran, Ouargla.

1.5. Missions de l'entreprise

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national.

Les missions visées par ATM Mobilis peuvent se présenter comme suit :

- Développer, exploiter et gérer les réseaux ou installations de la téléphonie mobile ;
- Conduire la démarche qualité au sein d'ATM Mobilis en vue de garantir l'amélioration continue des produits et services et la satisfaction du client ;
- Concevoir des offres, services et solutions innovants au profit des clients, marché, entreprises et grand public, selon les études de marché et les évolutions technologiques ;
- Établir des relations avec des opérateurs nationaux et internationaux en vue de contracter des accords d'interconnexion et roaming ;
- Garantir le développement des compétences et valoriser le capital humain (formations, apprentissage, plan de carrière, rétention des talents, etc.).

1.6. Valeurs de l'entreprise

Les principales valeurs d'ATM Mobilis sont :

- **La transparence** : ATM Mobilis travaille à être clairs sur ses produits, afin de construire une relation solide et durable basée sur la confiance avec ses partenaires.
- **L'excellence de la performance** : il est fondamental pour les équipes d'ATM Mobilis d'être performant et apporter constamment de la valeur. L'esprit d'équipe et la cohésion de son personnel permettent d'œuvrer pour l'excellence et faire la différence.
- **L'engagement** : ATM Mobilis s'engage dans une relation de confiance avec ses partenaires. Elle assume aussi une responsabilité sociale et citoyenne en s'engageant auprès des préoccupations partagées de la société.
- **L'agilité** : persuadée que les évolutions technologiques sont source d'enrichissement, ATM Mobilis œuvre à s'adapter en interne en développant les compétences professionnelles de ses employés et en externe en s'assurant de la satisfaction de ses clients.

1.7. Objectifs de l'entreprise

Les objectifs d'ATM Mobilise se présentent comme suit :

- Devenir leader du marché de la téléphonie mobile algérien.
- Accroître le chiffre d'affaires en continue ;
- Atteindre une notoriété et une image de marque de l'entreprise incomparable dans son secteur d'activité ;
- Assurer la satisfaction clients en mettant à leur disposition les produits requis et en respectant les délais dans les traitements des requêtes ;
- Veiller à l'amélioration continue de son réseau technique à travers le déploiement, la modernisation et la densification constante de ses équipements ;
- Diversifier les fournisseurs d'équipements tout en exigeant des matériaux haut de gamme dans le but de se conformer aux exigences de l'ARPCE mais aussi pour répondre aux attentes de ces clients.

1.8. Les offres et services

ATM Mobilis s'engage également à assurer une proximité avec ces clients à travers son réseau commercial et ses offres innovantes et diversifiées.

1.8.1. Offres :

- **Offres Postpayées** : BeKing ; Win Max Libre & Win Max Control.
- **Offres prépayées** : SAMA ; PixX.
- **Offres Entreprises** : offres spécialement conçues pour répondre aux besoins spécifiques en matière de télécommunication Corporate (téléphonie & internet mobile) et des Solutions Entreprise : VPN, MVPN, connectivité B2M & B-SMS.

1.8.2. Services :

Mobilis@afe ; Service de notifications ; MeetMob; MyCloud; Plan Roaming; Pass Data roaming; Arsellia via Gab & Arsellia via bureau de Poste ; Mobsound ; Selekti & Racidi ; Naghmati.

2. Présentation de la structure d'accueil : Direction de la Stratégie, de la Programmation et de la Performance (DSPP)

La DSPP a principalement comme mission la définition de la stratégie de l'entreprise ainsi que la mise en œuvre de plans d'action, et le pilotage de l'ensemble par le biais de tableau de bord et de Reporting, et cela, dans une vision de court et moyen terme. Aussi, elle effectue les propositions d'évolution de l'organisation en fonction des évolutions stratégiques prévues dans le programme pluriannuel.

2.1. Autorité

La DSPP est placée sous l'autorité d'un Directeur qui dépend hiérarchiquement du PDG et qui est membre permanent du COMEX.

2.2. Missions principales

Les principales missions de la DSPP se présentent comme suit :

- Définir la stratégie d'ATM Mobilis en s'assurant de la cohérence avec la stratégie du groupe Algérie Telecom ;
- Élaborer et maintenir à jour le business Plan ;
- Assurer la veille sur les initiatives technologiques arrivant sur le marché Telecom, et conduire les actions permettant un approfondissement de ces techniques pour Mobilis ;
- Passer des accords de partenariat avec les universités et les centres de recherches pour favoriser l'acquisition et le développement des connaissances des collaborateurs Mobilis ; ainsi que des partenariats industriels créateurs de Valeur Ajoutée.

2.3. Principales activités :

La DSPP conduit le processus de planification stratégique et du plan d'action annuel ; développe et mets en cohérence la stratégie de Mobilis en particulier en termes de tarification ; diffuse les rapports périodiques. La direction assure le développement de l'entreprise en envoyant ses ingénieurs chez les partenaires technologiques pour des stages d'acquisitions des connaissances et en contractant des partenariats de recherche avec eux dans le cadre de transfert de connaissance.

2.4. Organigramme de la structure d'accueil

La DSPP chapeaute quatre sous-directions : **(Annexe n°03)**.

➤ **Sous-direction veille et intelligence économique :**

Elle fournit à Mobilis des informations permettant de cadrer la stratégie de l'entreprise dans une vision globale, en faisant appel à un processus de veille stratégique afin de prendre les meilleures décisions possibles.

Cette sous-direction chapeaute deux départements jouant chacun des rôles très importants dans la réalisation des objectifs globaux de cette dernière, on retrouve :

- **Le département intelligence économique et prospective :** ce département est chargé de réaliser des études prospectives en collectant et analysant des informations sur les marchés, afin de réduire l'incertitude et de faire face à une forte concurrence et à un environnement en évolution, afin de conserver et accroître ses parts de marché.
- **Le département partenariats industriels et économiques :** ce département a pour mission d'identifier les partenaires potentiels, locaux et étrangers, ainsi que de vérifier la faisabilité et l'intérêt que présenteraient ces sociétés partenaires.

➤ **Sous-direction R&D, innovation et veille technologique :**

Elle regroupe l'ensemble des processus, permettant de passer du laboratoire de recherche à la production industrielle en usine.

➤ **Sous-direction du programme : (pas opérationnel)**

Cette Sous-direction chapeaute les départements Programme à contenu technologique et Programme business plan et assure leurs coordinations mutuelles, l'animation des réunions inter divisions et directions préparatoires du business plan. Elle veille à assurer l'interface avec toutes les divisions et directions de Mobilis et cela par des relations régulières

➤ **Sous-direction plan d'action et suivi de la performance**

Elle s'occupe du court terme de l'entreprise. Elle pilote et coordonne le département plan d'actions et le département Reporting et analyse de la performance.

Section 02 : L'identification des pays cibles

Dans cette section, nous allons présenter le marché algérien de la téléphonie mobile, en premier lieu, puis le marché de la téléphonie mobile du pays choisi après l'avoir identifié parmi les pays cibles, en second lieu, ainsi que leurs caractéristiques. Puis, nous précisons les objectifs de cette internationalisation d'ATM Mobilis.

1. Le marché algérien de la téléphonie mobile et ses caractéristiques

1.1. Présentation du marché

L'état algérien a décidé d'introduire la concurrence dans le secteur des télécommunications et de le mettre aux normes internationales en termes de qualité du service et diversité de l'offre en 2000. Avant, il était placé sous monopole public. De ce fait, plusieurs changements ont eu lieu, particulièrement, la séparation des fonctions de réglementation, de régulation et d'exploitation en créant l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) et en ouvrant le capital d'Algérie Télécom au secteur privé.¹¹⁴

Ces changements ont pour but de fournir de façon objective et transparente, des services de poste et de télécommunications de qualité, et de fixer les conditions d'exploitation de ce secteur par les opérateurs. Tout cela, dans un environnement concurrentiel sain afin de satisfaire l'intérêt général.¹¹⁵

Après la décision d'ouverture à la concurrence du réseau GSM, le 11 juillet 2001, marqua l'attribution d'une licence avec une offre de 737 millions de dollars américains à l'opérateur égyptien Orascom Télécom Algérie (DJEZZY) qui est devenu opérationnel le 15 février 2002.

¹¹⁴ HADJOU, (A): *Analyse de la structure et la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications en Algérie cas de la téléphonie mobile*, thèse de magister en sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2014, p.140.

¹¹⁵ Ibid.,p.140.

L'opérateur public, ATM MOBILIS, filiale du groupe Algérie Télécom est devenu autonome en aout 2003. Puis, une troisième licence a été attribuée, en décembre 2003, à l'opérateur koweïtien, Wataniya Télécom Algérie (OOREDOO).¹¹⁶

1.2. L'évolution du marché de la téléphonie mobile en Algérie

Tableau III-2 : l'évolution du marché de la téléphonie mobile en Algérie 2020-2021

		2020	2021	Taux d'évolution
Internet	Internet fixe	3,78m	+4,16m	10,05%
	Internet mobile	38,77m	+41,78m	7,76%
Téléphonie	Téléphonie fixe	4,78m	5,09m	6.09%
	Téléphonie mobile	45,55m	47,01m	3.1%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du site de l'ARPCCE : <https://www.arpce.dz/fr/page/stat-mobile>

1.3. Répartition des parts de marché en nombre d'abonnés

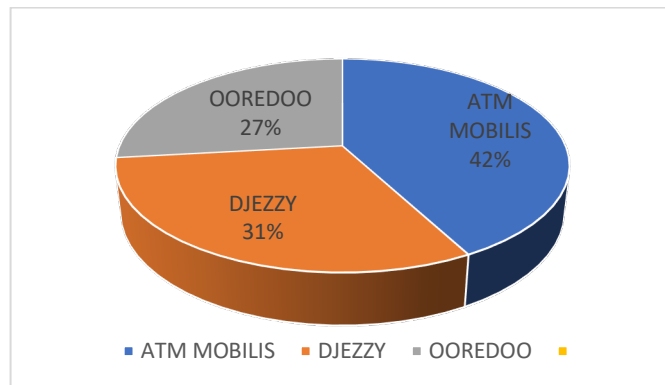
ATM Mobilis se maintient en tête de classement des opérateurs de l'année 2021 avec 19,82 millions d'abonnés, suivi de Djezzy avec 14,59 millions d'abonnés, puis Ooredoo avec 12,59 millions d'abonnés¹¹⁷.

¹¹⁶ <https://www.arpce.dz/fr> , (consulté le 26 mai 2022 à 03 :08).

¹¹⁷ <https://www.algerie-eco.com/2022/04/22/internet-et-telephonie-en-algerie-les-chiffres-de-larpce-pour-2021/> ,(consulté le 26mai2022 à 03 :20)

Ainsi, le nombre d'abonnés de la téléphonie mobile en Algérie (Mobilis, Ooredoo et Djezzy) est passé de 45,55 millions d'abonnés en 2020 à 47,01 millions d'abonnés en 2021. Soit une évolution de 3,21%¹¹⁸.

Figure III-1 : Répartition des parts de marché en nombre d'abonnés 2021



Source : élaborée par nous-mêmes à partir d'un document de l'ARPCE 2021.

2. L'identification des pays cibles

La sélection des marchés étrangers sur lesquels l'entreprise veut entrer se fait par le choix entre différents marchés étrangers. Cette étape consiste à définir des critères permettant de hiérarchiser les localisations les unes par rapport aux autres en fonction de l'intérêt qu'ils représentent pour l'entreprise, en utilisant des grilles d'analyse.

La matrice de sélection est un tableau récapitulatif permettant de comparer la situation des différents marchés au regard de certains critères retenus, c'est un tableau de classement pondéré élaboré pour permettre la priorisation des pays sélectionnés. Elle a pour objectif de faciliter la prise de décision. Pour cette analyse, Mobilis a présélectionné quatre pays : le Tchad, la Cote d'ivoire, le Sénégal et le Mali.

La première étape consiste à identifier les critères de sélection qui permettent de cibler les marchés potentiels. Ils ont pour objectif de faciliter l'évaluation. Cette évaluation aide à éliminer les marchés qui sont moins désirables. Tous les pays sélectionnés doivent être évalués

¹¹⁸ <https://www.algerie-eco.com/2022/04/22/internet-et-telephonie-en-algerie-les-chiffres-de-larpce-pour-2021/>, (consulté le 26mai2022 à 03 :20)

en fonction de ces mêmes critères afin d'offrir une uniformité et cohérence à cette démarche. Le choix des critères dépend de la nature de l'activité de l'entreprise et de ses ambitions.

Six types de critères sont indispensables à cette analyse pour le cas de Mobilis, des critères concernant : l'environnement macroéconomique, les institutions étatiques, les infrastructures, l'éducation et l'enseignement supérieur, l'efficacité du marché et la capacité technologique.

Ce processus suit les étapes suivantes :

- Identification des facteurs d'attrait pertinents, comme le potentiel du marché, la disponibilité des dernières technologies, l'approvisionnement en électricité, la transparence du gouvernement, etc ;
- Détermination du coefficient de pondération de chaque critère. Ce dernier dépend de son importance par rapport aux autres critères et par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette pondération est représentée dans le modèle par une note, et l'ensemble des pondérations doit être égale à 100 ;
- Évaluation de chaque critère pour chaque localisation.
- Note pour chaque site. Cette note sera la somme des « critère*pondération ». Et sur la base de ces notes une hiérarchie sera établie.

La matrice de sélection comprend une évaluation pour 4 pays : le Tchad, la Cote d'ivoire, le Sénégal et le Mali. (**Annexe n°04**)

Après avoir recueilli toutes les informations, nous avons élaboré les grilles d'analyse de la façon suivante :

- Les colonnes de la grille sont constituées des pays étudiés, et les lignes des variables d'observation retenues.
- Pour chaque critère d'observation et pour chaque pays, nous avons attribué une note traduisant la situation du pays concernant le critère en question.

Sachant que :

- La situation défavorable avec la valeur la plus élevée, meilleur classement.
- La situation la plus favorable avec la valeur la plus faible, mauvais classement.

En additionnant les résultats obtenus par chaque pays pour l'ensemble des critères, il sera possible pour nous de classer les différents pays.

Commentons brièvement les grands groupes de variables de la matrice, avec quelques éclaircissements préliminaires :

- A partir du tableau, nous voyons que l'approvisionnement en électricité est la composante la plus importante, avec un coefficient de 10. Cette variable a un impact majeur sur le futur et sur le succès de l'entreprise et sur sa capacité à générer des profits, le Mali est en deuxième place après la Côte d'ivoire.
- Les facteurs liés à l'environnement macroéconomique sont aussi très importants, il est donc nécessaire de comprendre dans quel environnement évolue l'entreprise.
- Le Mali (15 millions d'habitants) et la Côte d'ivoire (21 millions) sont les pays les plus peuplés des quatre pays, la population agit directement sur la demande, plus la densité de la population est grande plus la demande sera importante.
- Le tableau montre que le PIB le plus élevé est celui de la Côte d'ivoire (26 milliards \$), le Mali se classe en deuxième position (14 milliards \$), et en dernier le Tchad et Sénégal (10 milliards \$). Ce facteur agit profondément sur la demande, si le PIB augmente, ses principales composantes devraient augmenter aussi, tels que la consommation et les investissements. L'augmentation de la demande ouvre des espaces de marché et rend moins intense la concurrence. Au contraire, si le PIB diminue, la consommation et l'investissement baissent et la concurrence devient plus forte, le nombre d'entreprises en faillite augmente ainsi que le chômage. La demande du marché d'accueil doit être suffisamment forte pour que les économies d'échelles soient réalisables.
- Le nombre et la longueur de procédures pour lancer un commerce sont tout aussi importants. Plus le nombre et la longueur des procédures augmentent, plus le pays devient moins intéressant pour l'entreprise. Le Mali est le pays qui a le nombre le plus faible de procédure ainsi que la durée. Et en deuxième place le Sénégal.
- Pour ce qui est de la disponibilité des dernières technologies, le Mali se classe à la première place.

En attribuant des notes à chaque critère, nous obtenant une note globale pour chaque pays, ce qui permet donc de classer les pays.

Cette illustration classe le Mali en premier ordre de préférence puisqu'il obtient le meilleur classement. Donc Mobilis a choisi le Mali qui est le plus avantageux des pays. Ainsi, la Côte d'ivoire peut tout aussi bien être un bon choix lors de la sélection, elle est classée en deuxième position.

3. Le secteur de la téléphonie mobile malien

3.1. Présentation du pays

La République du Mali est un vaste pays d'Afrique de l'Ouest, d'une superficie de 1 241 238 Km² et de plus de 21 millions d'habitants, il partage ses frontières avec l'Algérie, le Burkina Faso, la Guinée, la Mauritanie, le Niger et le Sénégal.

Le Mali a une économie essentiellement rurale et peu diversifiée, il fait partie des 48 pays les moins avancés sur le plan du développement socio-économique

Tableau III-3 : Population, densité, PIB et monnaie au Mali.

Population (2022)	21 473 764 Hab ¹¹⁹
Densité	17 Hab/ km ² ¹²⁰
PIB (2020)	15,1 milliards de \$ (+7,7%)
PIB par habitants (2020)	2428,3 \$ (+4,5%)
Conversion (29/05/2022)	1 Da = 4,21 Franc CFA ¹²¹

Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne d'ATM Mobilis

¹¹⁹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Mali> (consulté le 23/05/2022 à 1h48)

¹²⁰ Ibid

¹²¹ https://fr.coinmill.com/DZD_XOF.html#DZD=1 (consulté le 23/05/2022 à 01h45)

3.2. Degré de pénétration du marché malien :

Le Mali possède trois (03) opérateurs de téléphonie mobile, il s'agit d'Orange Mali, et de Malitel qui devient Moov Africa, le nombre d'utilisateurs de la téléphonie a atteint les 23.5 millions (phénomène de la multi-SIM), avec un taux de pénétration de 146%.

Une étude réalisée récemment en 2021 par « GSMA Intelligence » démontre que le nombre réel d'utilisateurs de la téléphonie mobile au Mali dépasse 18 Millions avec un taux de pénétration de 90%.

3.3. Opérateurs téléphoniques au Mali

Le marché des télécoms au Mali a été un duopole avec l'entrée d'Orange Mali comme deuxième opérateur fixe et mobile.

En 2012, une troisième licence mobile pour 112,9 M \$, a été attribuée à la société de téléphonie mobile Alpha Telecom, une société de droit malien commune entre Monaco Telecom et la société holding locale Planor Afrique, sous le nom commercial ATEL-Mali, cette dernière s'est dotée d'une capacité architecturale de trois (03) millions d'abonnés, au début de l'année 2014, Alpha Telecom a commencé le déploiement de son réseau pour entamer la commercialisation de ses services, qui n'ont toujours pas été lancées. Pour cette raison, le gouvernement, prévoit de fournir une quatrième licence mobile, le régulateur travaille actuellement sur un nouveau cadre réglementaire permettant aux MVNO de pénétrer le marché des télécoms Malien.

Le texte réglementaire a été informellement approuvé par le ministre des télécommunications et attend une promulgation officielle, il contient parmi ses textes, l'article 41 qui facilite le partage des infrastructures techniques. Le premier MVNO qui devrait entrer dans le marché est « Aidou Telecom », il attend toujours l'obtention de sa licence.

3.3.1. La demande : typologie des profils client

Le marché du mobile est structuré autour de deux opérateurs : Moov Africa, et Orange Mali SA.

Tableau III-4 : Recettes du service télécom au Mali 2019

Segment mobile	2019 (en million \$)	%
Voix fixe	46	7%
Voix mobile	670	-3%
SMS	11	-8%
Internet fixe	33	10%
Data Mobile	303	27%
Total	1063	

Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne d'ATM Mobilis

De 2017 et jusqu'en 2023, la voix mobile restera la principale source de revenu du chiffre d'affaires global du marché malien. En parallèle, la Data Mobile affichant un taux de croissance de 71% stimulée principalement par l'expansion des réseaux et les services financiers mobiles. Le marché des télécoms au Mali a généré près de 990,1 millions de dollars en chiffre d'affaires fin 2019, Celui-ci est largement dominé par le segment mobile, et plus précisément par la voix mobile, qui continue à être l'agrégat qui contribue le plus aux revenus (63% du revenu total 2019). Les revenus globaux ont augmenté à partir de 2019 jusqu'au 2023 de 13.3%, en raison de la croissance de l'Internet fixe et de la Data mobile, du fait des investissements consentis par les opérateurs sur les réseaux de type 3G et 4G.

3.3.2. L'offre

Sur un total estimé de 1063 millions de dollars de recettes de services télécoms au Mali en 2019, la voix mobile représente 94% de la voix globale en termes de CA et la Data mobile passera de 14.4% en 2016 à 39.9% CA en 2023.

En raison de l'adoption croissante de la 3G, la voix continuera à rester le segment le plus important contribuant aux recettes, bien que sa part baisse de 85,6% en 2016 à 50,4% du revenu total en 2023.

La répartition des revenus du fixe et mobile reste dominée par le segment mobile en 2019-2023 : les services mobiles représenteront 91% des recettes totales du service en 2023.

La part des services fixes augmentera de 0,7% entre 2016 et 2023.

Les deux opérateurs Orange Mali et Moov Africa offrent des services fixes aux consommateurs et aux entreprises. Moov Africa a lancé des forfaits ADSL illimités en août 2016, offrant des débits compris entre 2Mbits/s et 20Mbits/s.

3.3.3. L'intensité concurrentielle (Chiffres et proportions)

Le marché reste dynamique et sensiblement équilibré entre les deux opérateurs, accentuant un mouvement engagé depuis 2009, le troisième entrant est en l'occurrence ATEL Mali, quatre ans après l'acquisition de sa licence en 2013.

- **Sotelma SA :**

Sotelma SA est l'opérateur historique malien qui est issu de la scission en 1990 de l'ancien Office des postes et télécommunications. Maroc Telecom a acquis 51% de Sotelma en répondant à un appel d'offre international de privatisation.

Le parc Mobile de Sotelma s'établit à 7,6 millions de clients au 31 décembre 2019, en évolution de 4 % par rapport à l'année 2018.

- **Moov Africa Malitel :**

Filiale du groupe Maroc Télécom et quatre ans après l'acquisition de sa licence, Moov Africa est prête à servir la population malienne. Selon des sources techniques, elle est dotée d'une capacité installée de 3 millions d'abonnés. Le réseau est bien intégré et offre un plateau multimodal (Data, interconnexion entre opérateurs, SMS, appels téléphoniques nationaux et internationaux). Le coût global de l'investissement est estimé à 168 millions de \$.

- **Orange Mali SA**

Orange, second entrant sur le marché mobile, a néanmoins maintenu son positionnement de leader sur ce segment avec (2019) :

- Part de marché : 65%
- Couverture réseau : 95% de la population et 46% du territoire.
- Parc abonnés : 12 millions de clients (99% en formule prépayée).
- Parc 3G : 3.2 millions d'abonnés (croissance de plus de 188% par rapport à 2016).

Les abonnements portent essentiellement sur la voix, l'internet mobile et le paiement mobile.

- **Telecel Mali :**

Présent au Mali à travers Alpha Télécommunication après l'obtention de la troisième licence de télécommunication globale au Mali en 2013. Il a démarré ses opérations publiques cinq ans après, à cause de plusieurs difficultés inhérentes au projet qu'il affronte toujours.

3.4. Licences 3G et 4G

Les deux opérateurs, Orange Mali et Malitel, proposent actuellement des services 3G à leurs clients. Orange Mali a été le premier à lancer la 3G en mai 2010, suivi de Malitel. Aucun plan n'a été défini par l'AMRTP pour émettre des licences pour offrir des services 4G sur le marché. Cependant, Orange Mali a déclaré en 2013 que l'opérateur entreprenait des essais pour le déploiement de la LTE.

- Service 3G : + 2.6 millions d'abonnés en 2016 (évolution de +81% entre 2015 et 2016).
- Contribution de l'internet mobile à l'ARP : de 12.6% en 2016 à 20,2% en 2021.
- Le chiffre d'affaires des SMS : 67,5% CA mobile en 2016 grâce à l'adoption croissante de l'argent mobile service offert par les deux opérateurs Orange Mali et Malitel. Cependant, ses revenus vont diminuer en raison de l'adoption croissante des services de messagerie OTT.

3.5. Les opportunités au Mali

- Les opérateurs mobiles au Mali possèdent une couverture 3G limitée, le réseau 3G d'Orange couvrant 19% de la population et le réseau 3G de Malitel certaines villes. Les

opportunités sont concentrées sur l'expansion du réseau 3G, en particulier dans les zones rurales, pour l'acquisition de nouveaux clients l'augmentation des revenus.

- Les VAS, tels que les services d'argent mobile, représenteront un important moteur de croissance pour les opérateurs, en raison du faible taux de pénétration bancaire au Mali, par conséquent, il demeure un service à valeur ajoutée innovant pour rivaliser et atteindre de nouveaux clients.
- La faible pénétration du haut débit fixe offre aux opérateurs d'importantes opportunités d'améliorer la connectivité haut débit dans le pays. L'abandon prévu des frais de Roaming au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée et au Sénégal offre également aux opérateurs la possibilité de développer leurs services à l'international.

Section 03 : la stratégie d'internationalisation d'ATM Mobilis sur le pays sélectionné

Dans sa stratégie d'internationalisation, ATM Mobilis doit choisir un mode d'entrée au marché malien des télécommunications. Il s'agit d'un choix stratégique qui exige des études en interne et en externe, en réalisant un diagnostic stratégique, afin de pouvoir choisir le bon mode et la bonne stratégie de pénétration du marché malien qui conviennent à la politique de développement de l'entreprise.

1. Le diagnostic stratégique

1.1. Diagnostic interne.

1.1.1. L'analyse de l'organisation et périmètres de responsabilité

Mobilis dispose d'une organisation relativement obsolète et statique depuis plusieurs années, vu que son modèle économique évolue d'une manière rapide sur le contexte national et international avec l'amplification des nouveaux adversaires connus sous l'appellation des

GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) ayant des capacités d'innovation et une croissance époustouflante.

Les missions des directions centrales et régionales sont définies, restent à clarifier les périmètres de responsabilité de tous les postes, visant à optimiser le processus d'audit et à permettre au top management de localiser les défaillances de l'entreprise de toutes les structures centrales et régionales.

Vu la perpétuelle évolution de l'environnement technologique, il s'avère que l'organisation de la fonction technique est obsolète. Mobilis ne s'est toujours pas adapté aux standards tel que eTOM, ni adopté les nouveaux écosystèmes de services qui apparaissent dans le marché de la téléphonie mobile, tels que (Smart Cities, Smart Home, IOT, Cloud, etc.).

1.1.2. L'analyse des compétences stratégique de l'entreprise

L'entreprise dispose de compétences stratégiques qui lui permettent de réussir dans son activité principale basée sur la téléphonie mobile (voix, data, sms, VAS et solutions pour les entreprises), durant les dernières années, Mobilis a capitalisé une expérience basée sur les compétences internes qui lui ont permis de récupérer plusieurs activités sous-traitées et les réaliser en interne dans l'optique de réduire les charges de l'entreprise et réduire la dépendance aux fournisseurs dont leur pouvoir de négociation ne cesse d'augmenter.

L'analyse des compétences stratégiques a démontré l'existence de plusieurs compétences collectives stratégiques qui permettent de diversifier les activités de l'entreprise en allant vers des nouveaux segments dans une stratégie de diversification liée qui vise :

- La croissance de l'entreprise dans une stratégie corporate étudiée et appliquée.
- La maîtrise de nouvelles technologies et de nouveaux métiers.
- Une synergie avec le métier de base.
- La rentabilité des investissements et la réduction des coûts dans une approche d'économie de champs.

La difficulté de Mobilis rencontrée actuellement touche les nouveaux métiers qui doivent être développés impérativement par l'entreprise telle que le cloud considéré comme nouveau métier, dont Mobilis connaît un manque de compétences stratégiques. Durant cette phase transitoire et délicate, Mobilis doit fournir un effort supplémentaire pour l'acquisition interne de

compétences individuelles ayant une expérience dans le monde dans le métier du cloud, sachant que lors de l'acquisition, ces compétences reviennent chères à l'entreprise. Cette période ne suffira pas pour le lancement de programme de formation dans le domaine ce qui obligera l'entreprise au lancement du processus de recrutement externe.

L'entreprise peut lancer des partenariats avec des fournisseurs de cloud clé en main sans recourir à l'investissement et au recrutement externe. La solution de partenariat pourra réduire le risque, le temps et partager davantage des expériences avec des géants du domaine cloud.

1.1.3. Analyse des réalisations

- **Chiffres d'affaires**

Après l'évolution du CA réalisé durant les années précédentes (20% entre 2016 et 2018, et 4% entre 2018 et 2019), une régression dans l'évolution de 4% a été constatée à partir de l'année 2019, ainsi qu'une baisse importante en 2020 (-9%), cependant cette période de baisse a commencé à légèrement reprendre à partir de l'année 2021. Ce ralentissement et cette baisse sont identiques chez tous les opérateurs du secteur, les tendances économiques, l'influence des

OTT's (Messenger, Viber, Skype, etc.) et la saturation du marché (plus de 50 Millions d'abonnés à fin 2020) commencent à influencer véritablement sur les entrées financières des opérateurs.

- **Capitaux propres**

Les capitaux propres sont l'indicateur de la valeur de l'entreprise. Plus les capitaux propres sont importants, plus l'entreprise a de la valeur, en d'autres termes, c'est tout ce que l'entreprise possède à l'exception de ses dettes.

Tableau III-5 : Variation de la valeur des capitaux propres d'ATM Mobilis entre 2017 et 2021.

	2017	2018	2019	2020	2021
Capitaux propres (MDA)	72 460	81 247	94 139	109 583	125 386

Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne d'ATM Mobilis

Les capitaux propres sont positifs et en constante évolution, cela signifie que les dettes de l'entreprise sont beaucoup moins importantes que son actif.

- **Analyse des charges**

Une augmentation des charges a été constatée durant l'exercice 2019, les plus importantes sont les charges du personnel avec un taux de 25%, et les dotations aux amortissements de 6%.

La concurrence et les crises économiques mondiales, obligent Mobilis à maîtriser ses coûts, à améliorer sa compétitivité par la réduction des charges ainsi que la rationalisation des dépenses pour les futurs projets d'investissement.

- **Résultat net des exercices**

Tableau III-6 : évolution des résultats des exercices de 2017 à 2021 d'ATM Mobilis.

Unité : MDA	2017	2018	2019	2020	2021
Résultat de l'exercice	12 375	17 066	23 892	13 236	14 000
Évolution		35%	40%	-44,6%	5,77%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne d'ATM Mobilis

Mobilis est une entreprise bénéficiaire et en assez bonne santé financière, son résultat était en évolution durant la période 2018-2019 (35% et 40% respectivement), cependant nous constatons un ralentissement dans l'accroissement du résultat de l'exercice 2020 avec une baisse conséquente de -44,6% ainsi qu'une légère reprise de 5,77% en 2021, ce si est dû essentiellement à la non maîtrise des charges, au contexte politico-économique de notre pays et à la saturation que commence à connaître l'environnement du secteur des télécommunications Algérien.

- **Taux de rentabilité (ROS ou marge nette) :**

Tableau III-7 : évolution du taux de rentabilité d'ATM Mobilis entre 2017 et 2021.

Ratio	2017	2018	2019	2020	2021
Taux de rentabilité (ROS ou Marge Nette)	9%	11%	14%	7%	9%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne d'ATM Mobilis.

Durant la période 2017-2018, la Marge Nette connaît une constante évolution, elle régresse de 50% en 2020, puis reprends 2 points en 2021, la Marge Nette représente l'indicateur de la qualité des produits mis sur le marché, de l'effort commercial et de la valeur du personnel. La marge bénéficiaire est positive d'année en année, nous constatons que Mobilis commence à mieux adapter ses prix de vente.

- **Retour sur investissement (ROI) :**

Tableau III-8 : Taux d'évolution des ROI d'ATM Mobilis entre 2017 et 2021.

Ratio	2017	2018	2019	2020	2021
ROI (Retour sur investissement)	11%	15%	16%	7%	7%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne d'ATM Mobilis

Le retour sur l'investissement est positif durant les cinq exercices étudiés, les investissements réalisés en amont ont généré des gains, cependant, il est recommandé pour une meilleure maîtrise des investissements, de calculer le ROI de chaque projet pour mesurer le taux de rentabilité de l'investissement demeurant en adéquation avec ses prévisions.

Cette situation permettra à Mobilis d'investir les prochaines années sans recourir à des dettes extérieures ou à des emprunts.

- **Excédent brut d'exploitation (EBE) :**

L'EBE nous donne une idée sur la santé opérationnelle de l'entreprise. L'EBE moyen de Mobilis durant ces cinq derniers exercices a atteint 40383.8 MDA soit 2372,2 MDA de moins que la moyenne des trois opérateurs, cet indicateur nous démontre que Mobilis est assez

rentable, la vente de ses offres et services est plus rapporteuse que leurs coûts, cependant l'entreprise est moins performante que ses concurrents en matière d'optimisation des coûts, elle est classée actuellement à la troisième place, ce qui l'incite à faire plus d'efforts pour réduire ses charges et de maîtriser davantage ces coûts.

Tableau III-9 : EBE d'ATM Mobilis des cinq dernières années 2017-2021.

Ratio MDA	2017	2018	2019	2020	2021
EBE	33 323	52 701	48 356	35 589	31 950

Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne d'ATM Mobilis

➤ **Marge brute d'exploitation**

Ces taux de marge reflètent les capacités de Mobilis à réaliser des gains sur ses ventes. L'étude de la marge brute permettra de suivre la rentabilité de l'entreprise et sa performance en se référant à la concurrence.

Mobilis occupe la troisième place quant à l'évolution de la rentabilité des offres, l'opérateur Djazzy est considéré comme étant le leader concernant la marge brute, tandis que Ooredoo se retrouve en deuxième position.

Le taux de marge oriente l'entreprise à adapter sa stratégie de prix. En effet, une entreprise avec un taux de marge brute meilleur que ses concurrents pourra réduire ses prix de vente pour récupérer des parts de marché tout en continuant à être rentable.

En analysant la Marge Brute d'Exploitation, Djazzy semble être durant les cinq dernières années l'entreprise la plus performante du secteur avec une marge brute d'exploitation de 46% en 2020, certes avec une tendance baissière mais une performance de 7 points de plus que la moyenne des trois opérateurs en se référant à un chiffre d'affaires de 92.5 Milliards de DA, en baisse de 2% entre 2020 et 2021. Nous constatons, donc, que cet opérateur est le plus performant en matière d'optimisation des coûts.

Nous enregistrons que l'opérateur Ooredoo a fait d'énormes efforts afin de rationaliser ses coûts. Son chiffre d'affaires a baissé de 9 points entre 2020 et 2021 (91.2 Milliards de DA en 2021) toutefois, sa marge brute d'exploitation a atteint 35%, soit 4 points de moins que la moyenne du secteur.

Tableau III-10 : Taux d'évolution de la marge brute d'exploitation d'ATM Mobilis entre 2017 et 2021.

Ratio	2017	2018	2019	2020	2021
Marge brute d'exploitation (EBE/CA)	33%	47%	43%	39%	34%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne d'ATM Mobilis.

Mobilis a enregistré également une baisse de -1% dans son chiffre d'affaires entre 2020 et 2021 soit 113 milliards de DA, cependant, la marge brute d'exploitation est de 34%, 5 points en dessous de la moyenne. Nous constatons que cette situation ne lui permet pas d'atteindre le niveau de maîtrise assez avantageux pour faire baisser encore plus ses prix, elle doit impérativement faire plus d'efforts pour l'optimisation des dépenses afin de faire face à la concurrence.

1.1.4. L'analyse de la culture de l'entreprise

Des insuffisances dans le mode de fonctionnement de l'entreprise sont constatés, influant sur l'atmosphère global de travail. Ces insuffisances sont marquées par le fait que l'entreprise tend vers un management bureaucratique plus que participatif, caractérisé par plusieurs niveaux hiérarchiques et diffère des styles de management des autres opérateurs mobiles dans le monde.

Le style de management est plutôt directif limitant partiellement les initiatives personnelles ce qui peut limiter le leadership. Cette défaillance peut être accentuée par un manque de communication et de dialogue car elle n'offre pas la possibilité à l'échange d'idées ou au travail collaboratif notamment au niveau des directions régionales. D'un autre côté, nous constatons l'existence d'un style de communication formelle au sein de l'entreprise qui obéie au cadre officiel et structuré avec l'existence de processus, procédures. L'utilisation des outils de la communication professionnelle tels que le mail professionnel, une page interne et officielle sur Facebook ont accentué le développement de communication interne formelle loin de toute communication informelle.

De plus, un sentiment de démotivation est ressenti par les employés qui ne se sentent pas épanouis dans leurs postes de travail et estiment que leurs compétences ne sont pas utilisées de façon optimale.

1.1.5. Les facteurs clés de succès (FCS) d'ATM Mobilis

Les FCS sont les critères, les caractéristiques et ou les compétences que doit nécessairement avoir l'entreprise Mobilis pour être compétitive à l'international, selon les études et analyses de l'environnement interne de Mobilis, nous avons conclu que les facteurs de réussite dans le marché de la téléphonie mobile se reposent sur les points suivants :

- **Prix et diversification des offres :**

La maîtrise des coûts jouera un rôle déterminant dans la politique tarifaire à adopter par l'opérateur, pour atteindre des prix compétitifs et rentables.

Dans un marché en maturité, l'opérateur doit diversifier ses offres pour toucher le plus de niches possibles.

- **Développement de Solutions :**

Pour simplifier le quotidien des particuliers et des entreprises, les opérateurs sont amenés à mettre à leur disposition des solutions permettant l'autonomie pour les particuliers, la productivité et la maîtrise pour les entreprises. Le développement de ce volet nécessite l'existence d'une structure R&D.

- **Pénétration du secteur des télécommunications :**

Un potentiel de nouvelles entreprises créées, estimées à 175 000 entreprises par an, Il demeure un secteur à fort potentiel pour la création de richesses.

- **Couverture et qualité du réseau :**

La couverture et la qualité du réseau constituent un avantage concurrentiel et un élément de satisfaction des clients.

- **Expérience client :**

L'optimisation du processus de traitement de la relation client de bout en bout et le développement d'outils pour l'analyse du comportement et sentiments ressentis par les clients de Mobilis.

- **Compétences de l'entreprise :**

Identifier les ressources rares et les compétences stratégiques de l'entreprise qui constituent un avantage concurrentiel pour l'opérateur.

1.2. Diagnostic externe :

1.2.1. L'analyse PESTEL d'ATM Mobilis

Des facteurs externes peuvent affecter le processus d'internationalisation d'ATM Mobilis vers le Mali. L'analyse PESTEL peut l'aider à obtenir une vision claire de ses conditions commerciales, qu'elle peut gérer grâce à des stratégies judicieuses.

1.2.1.1. L'environnement Politique

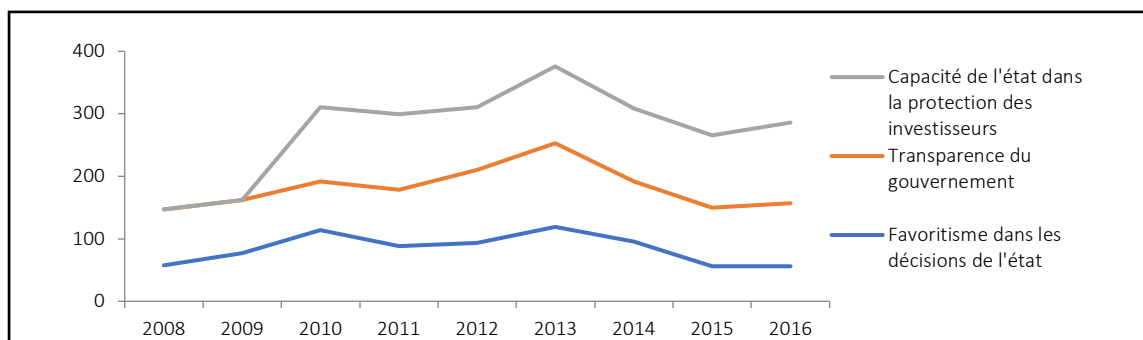
L'état malien connaît une certaine fragilité pour jouer son rôle de régulateur et protecteur de l'économie, cette fragilité est causée par l'intervention des lobbies, elle ne cesse d'augmenter depuis 2010 et a atteint un taux de 8%.

Néanmoins, la volonté politique du Mali pour le développement administratif et la minimisation de la bureaucratie pour faciliter l'accès aux investissements a été constatée durant ces dernières années, Son classement mondial, durant les trois dernières années (2018, 2019 et 2020), est passé de la 119^{ème} à la 56^{ème} place, un effort remarquable pour attirer les investisseurs étrangers.

Une amélioration de 03% a été enregistrée durant les dix (10) dernières années quant au favoritisme de l'état et la subjectivité lors de la prise de décision, cet indicateur démontre l'intérêt de l'état à améliorer son image auprès des investisseurs étrangers, afin d'en attirer davantage.

Ceci explique l'intention du gouvernement de s'ouvrir sur le marché interne et externe pour diversifier son économie et faciliter le lancement d'investissement à travers :

- La réduction du taux d'imposition Total par rapport au bénéfice ;
- La minimisation de nombre de procédures pour lancer un commerce ;
- La réduction des délais de lancer d'un commerce.

Figure III-2 : l'évolution de certains indicateurs concernant les institutions étatiques au Mali

Source : KPI, Global Data

1.2.1.2. L'environnement Économique

La croissance démographique Malienne a connu une augmentation de 14% depuis 2011, elle est estimée à 22 millions d'habitants à fin 2021.

En comparaison avec d'autres pays d'Afrique, le PIB par habitant du Mali est relativement faible, cependant il a connu une croissance de 55% durant les huit (08) dernières années, ce qui a permis une amélioration du pouvoir d'achat qui participe à la création de la richesse. Selon les données du Forum Économique Mondial, cette augmentation du pouvoir d'achat est expliquée par la baisse de l'inflation, qui a enregistré une hausse de 17 points dans le classement mondial le portant à la 79^{ème} place en 2020, comparativement à l'année 2019.

Tableau III-11 : Principaux Indicateurs Macro-Economiques au Mali.

Segment	2018	2019	2020
PIB (en milliard \$)	17,07	17,28	17,47
Inflation	0,3	-1,7	0,4

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de la banque mondiale.

- La baisse légère de l'inflation et l'amélioration du PIB par habitant aura un impact direct sur le comportement du consommateur qui permettra un accès favorable à la consommation des services, dont la consommation moyenne des clients aura tendance à augmenter.

- La baisse massive de 14.9% des importations et la légère diminution de 0,27% des exportations ont amélioré le déficit courant, passé de 4,2 % du PIB en 2019 à 1,7% en 2020.
- Le risque de surendettement reste modéré mais la dette publique s'est alourdie de 4,3 % du PIB entre 2019 et 2020 à cause des crises sanitaires et politiques.

1.2.1.3. L'environnement Social

Tableau III-12 : Superficie, population et densité au Mali 2019-2021

Segment	2019	2020	2021
Superficie Km2		1.240.190	
Population totale (000)	19 658	20 250	21473
Croissance de la population %	3,00	3,02	6,03
Densité de population (Personnes par Km2 de superficie)	16,11	16,60	16,82

Source : <https://perspective.usherbrooke.ca> (consulté le 28/05/2022 à 12h02).

L'indice de développement humain classe le Mali au 184^{ème} rang sur 189 pays dans le classement établi en 2019 par le PNUD. Exacerbée par la sécheresse et la guerre, l'incidence de la pauvreté est beaucoup moins élevée dans les zones urbaines, les populations pauvres se concentrant à 90 % dans les zones rurales du sud du pays, où la densité démographique est la plus forte.

Le niveau éducatif malien a connu une amélioration qualitative et quantitative concernant les systèmes et les infrastructures, sa position au niveau mondial enregistre une croissance remarquable ces trois dernières années en termes de : qualité du système éducatif, qualité des écoles de gestion et l'accès à Internet dans les écoles.

1.2.1.4. L'environnement Technologique

Le développement technologique est lié essentiellement à la mise en place d'infrastructures électriques modernes, indispensables au fonctionnement de l'économie en général et les

télécommunications en particulier. Le Mali enregistre un taux faible en termes de couverture électrique, les efforts déployés pour améliorer le taux de couverture reste toujours insuffisants. Une régression de 17% a été enregistrée dans le classement mondial.

Le taux d'électrification du Mali est estimé à 26 % ce qui laisse 11 millions d'habitants sans électricité, principalement dans les zones rurales. 800 000 habitants ont en outre uniquement accès à un réseau électrique peu fiable.

L'utilisation de la téléphonie mobile ne reflète pas la réalité, étant donné que la vulgarisation d'utilisation de l'Internet dans la vie quotidienne et même dans l'industrie reste très faible avec un manque d'absorption technologique au niveau industriel. La croissance de nombre d'internautes s'est multipliée près de 6fois depuis janvier 2017. Cependant, la téléphonie mobile est utilisée uniquement dans son volet basic, relatif à la voix. L'amélioration de l'utilisation de l'Internet et le développement de services et solutions pour le compte des particuliers et spécialement pour les entreprises sont primordiaux.

Tableau III-13 : L'accès à l'énergie au Mali 2019

Indicateur	Mali
Taux d'électrification du pays (%)	26
Taux d'électrification rurale (%)	9
Taux d'électrification urbaine (%)	53
Nombre d'habitants n'ayant pas accès à l'électricité (millions)	11
Nombre d'habitants rattachés à un réseau peu fiable (millions)	08

Source: Global System for Mobile Communications (GSMA).

1.2.1.5. L'environnement Ecologique

Le cadre physique du Mali est très hétérogène, le Mali est un territoire vaste avec des climats et des écosystèmes différents dont une grande partie au nord est désertique, ce qui rend ces zones hors réseau.

La préservation de l'environnement est un des piliers essentiels du développement durable, mais sa prise en compte dans le secteur de la téléphonie mobile est timide. Les énergies renouvelables se sont développées ces dix dernières années avec le soutien financier et l'assistance technique d'organisations internationales. L'énergie solaire et les autres énergies renouvelables sont également en train de remplacer progressivement les ressources carbonées fossiles dans les zones hors réseau, dans le cadre notamment des systèmes de petite taille : les énergies renouvelables représentent déjà 10 % des services énergétiques ruraux¹²² .

1.2.1.6. L'environnement Légal

Le cadre légal et réglementaire du secteur des télécommunications adopté par le gouvernement du Mali a créé un environnement favorable au développement de ce secteur mais ne couvre pas l'ensemble des domaines des technologies de l'information et de la communication.

C'est ainsi, que le gouvernement malien a adopté en 2005 la politique nationale de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui visait à utiliser les TIC pour lutter contre la pauvreté, accélérer le développement économique, social et culturel du pays et assurer son insertion effective dans la société de l'information et du savoir. De nombreuses initiatives ont été entreprises dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication. Cependant plusieurs contraintes freinent le développement de l'économie numérique au Mali comme la réglementation non adaptée aux nouveaux enjeux du numérique.

Les réglementations gouvernementales relatives à l'énergie rurale sont obsolètes, n'ayant pas changé depuis les quinze dernières années, ce qui se traduit par une performance insatisfaisante des projets d'énergie rurale. Les subventions de l'état soutiennent ainsi l'installation de mini-réseaux plutôt que leur fonctionnement et leur entretien, ce qui encourage certains opérateurs privés à mettre en place des mini- réseaux sans avoir le savoir-faire nécessaire pour en assurer la viabilité.

¹²²https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Genericdocuments/energies_renouvelables_en_afrique-profil_pays_du_mali.pdf (consulté le 31/05/2022 à 20h45).

1.2.2. Analyse des cinq forces de porter d'ATM Mobilis

Pour créer de la valeur, Mobilis doit bien sûr réagir stratégiquement face à la concurrence, tout en trouvant des moyens pour créer de la valeur. Elle doit donc, en principe, mesurer sa rentabilité en fonction des actions posées par ses concurrents.

➤ Pouvoir de négociation des clients :

Vu l'existence d'une situation duopolistique, avec une concurrence modérée entre Orange et Moov Africa, nous confirmons l'existence d'un faible pouvoir de négociation des clients dans un marché caractérisé par des prix élevés, des offres avec peu d'options et une disparité dans les parts de marché en termes de clients (Orange Mali classé premier).

➤ Pouvoir de négociation des fournisseurs :

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est moyennement élevé, à cause de la négociation des contrats d'équipements techniques des produits commerciaux (téléphones, cartes SIM, cartes de recharges), au niveau des groupes : Orange Groupe et Moov Africa, l'achat groupé permet la négociation des prix d'achats de masse pour bénéficier de remise vu les quantités achetées.

➤ Produits de substitution :

Avec la croissance de l'utilisation de la téléphonie mobile et l'Internet, l'utilisation des produits de substitution, dont leur nombre ne cesse d'augmenter dans le monde, connaît une croissance dans le téléchargement des applications de : Facebook, viber, WhatsApp, Messenger, etc. ces produits de substitution se nourrissent de la couverture et la qualité du réseau techniques des opérateurs au Mali, étant donné que les opérateurs travaillent au quotidien pour l'amélioration de leur couvertures, le nombre de clients qui utilisent ces applications suit une tendance linéaire et croissante, ce qui représente un souci en plus pour l'atteinte de leurs objectifs commerciaux.

➤ Les nouveaux arrivants

L'instabilité juridique et la non-clarté de la stratégie du pays en termes d'ouverture du marché pour l'amélioration de la satisfaction client et l'augmentation de l'intensité concurrentielle entre les opérateurs afin de réduire davantage les prix. Nous constatons durant les dernières années

que l'autorité de régulation a promis même d'ouvrir le marché pour les MVNO. Donc le marché malien de la téléphonie mobile est potentiellement ouvert sur des nouveaux entrants qui peuvent augmenter le taux de la concurrence, notamment que le marché malien actuellement ne connaît pas réellement des barrières à l'entrée.

- **Évaluation du taux de croissance du marché de la téléphonie mobile au Mali :**

Tableau III-14 : Taux de croissance du marché de la téléphonie mobile au Mali.

Années	2016	2017	2018	2019	2020
Parc Abonnés (000)	18 350	19 700	17 833	19 366	20 864
Taux de croissance (%)		7,36%	-9,48%	8,60%	7,73%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne d'ATM Mobilis.

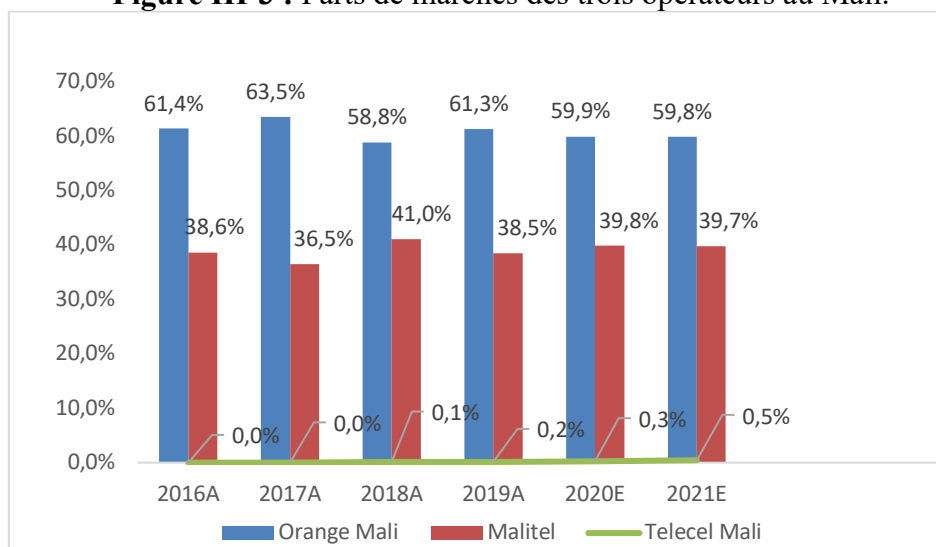
L'exercice 2018, a connu une perturbation dans l'évolution du parc probablement à cause d'une campagne de résiliation menée par l'autorité de régulation, nous constatons que le parc augmente régulièrement avec un taux moyen qui avoisine les 8%, cette évolution positive prend en considération le taux de croissance démographique et l'évolution du projet d'électrification qui concoure à la vulgarisation de l'utilisation de la téléphonie mobile. Donc le marché malien connaît une intensité concurrentielle qui ne cesse d'augmenter légèrement année par année.

- **Analyse de la part de marché :**

Tableau III-15 : Parts de marchés des opérateurs téléphoniques au Mali 2016-2021.

Opérateur téléphonique	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Orange Mali	61,4%	63,5%	58,8%	61,3%	59,9%	59,8%
Moov Africa (Malitel)	38,6%	36,5%	41,0%	38,5%	39,8%	39,7%
Telecel Mali	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%	0,3%	0,5%

Source : KPI, Global Data

Figure III-3 : Parts de marchés des trois opérateurs au Mali.

En analysant les parts de marché des opérateurs, nous constatons que la grande part est octroyée par Orange Mali avec un écart de 20 points par rapport à Moov Africa, ce qui explique que nous sommes dans un marché à concurrence moyenne, entre les deux opérateurs et une concurrence réduite à néant avec Telecel. Dans le cas où Mobilis intégrera le marché malien, l'intensité concurrentielle sera revue à la hausse.

2. L'élaboration des choix stratégiques.

2.1. La matrice SWOT

Tableau III-16 : L'analyse SWOT d'ATM Mobilis.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Un personnel jeune en majorité. • Bonne santé financière avec une trésorerie riche qui permet le financement des prochains investissements. • Réseau totalement modernisé et infrastructures à la pointe de la technologie qui supporte la 4G, et prêt 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de développement de la relation clients. • Mauvaise connaissance des clients. • Peu, ou pas d'analyse d'impact des offres et des promotions lancées ne permettant pas de vérifier leur rentabilité.

<p>pour le lancement des nouvelles modernisations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Large gamme de produits et services avec des meilleures prix sur le marché en offrant aux clients des tarifs compétitifs. • Présence dans toutes les wilayas et dairas du pays sur les plans technique et commercial. • Opérateur mobile national. • Offres postpaid très attractives sur le marché, dont les concurrents ne peuvent pas y faire face. • Liens très affectifs entre les clients et l'opérateur historique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salaires non motivants par rapport aux salaires proposés par les concurrents. • Procédures de travaux qui ne sont pas mises à jour.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Un marché haut débit mobile en pleine expansion. • Un marché haut débit couvert par le fixe (opportunité limitée dans le temps). • Politique de numérisation de masse adoptée par l'état. • Une couverture étendue (grand Sud et zones éloignées). • Institution publique qui peut générer la confiance du consommateur. • Taux de croissance du PIB encourageant durant les années précédentes à l'exception de l'année de la pandémie. • Taux d'évolution de l'énergie renouvelable prometteuse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'institutions représentatives de l'état après le putsch du 2020. • Intervention de plusieurs forces militaires sur les sols maliens. • Une économie qui dépend de l'aide internationale. • Accès des MVNO, avec risque d'augmenter l'intensité concurrentielle à travers le ciblage des niches importantes ou leur délaissement par les concurrents. • Taux d'électrification qui reste toujours insuffisant pour couvrir tous les ménages. • Taux de pauvreté qui ne cesse d'augmenter suite à la pandémie.

<ul style="list-style-type: none"> • Garantie des Investissements par l'Article 15 du traité établissant l'Agence multilatérale de garantie des investissements. • Faible pénétration du haut débit fixe, offre aux opérateurs des opportunités pour améliorer la connectivité haut débit Mobile au Mali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situation sécuritaire fragile et instable malgré l'accord de paix signé en 2015.
---	--

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir d'un document interne d'ATM Mobilis.

2.2. Les motivations et contraintes de l'internationalisation d'ATM Mobilis

2.2.1. Motivations

Les raisons qui ont poussé l'entreprise Mobilis à s'internationaliser peuvent se répartir en deux types :

2.2.1.1. Raisons internes à l'entreprise

- Le choix de Mobilis de pénétrer le marché africain était en fonction du niveau technologique de ses services qui ne lui permettent pas de commercialiser vers les pays occidentaux, car ils ne sont pas de taille devant les produits et services en technologie avancée.
- L'accès aux nouveaux marchés : l'internationalisation permet à Mobilis de profiter de l'ouverture de nouveaux espaces économiques et de leurs évolutions, et de faire connaître l'entreprise à l'échelle internationale.
- La diversification des risques : Être présent dans deux pays permet à Mobilis de diversifier les risques liés à la demande et à la récession d'un marché (baisse ou stagnation de la demande), et de compenser les pertes enregistrées dans un marché par les bénéfices de l'autre marché.
- L'accès à de nouveaux savoir- faire et à des technologies avancées afin d'améliorer ses offres et services et d'enrichir ses compétences.
- Réaliser des économies d'échelle et d'apprentissage.

2.2.1.2. Raisons externes à l'entreprise

- La stagnation du marché local : la demande sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie est entrée dans une phase de maturité voir de déclin. Mobilis décide alors de tourner vers le marché malien afin de trouver de nouvelles opportunités et d'augmenter ses ventes pour qu'elle puisse assurer sa stabilité.
- Le développement des nouvelles technologies d'information et de communication NTIC (des télécommunications, de l'informatique, etc.).

2.2.2. Contraintes

- Problème d'électrification : Le Mali est très peu développé sur le plan énergétique, en effet, ce problème ne permet pas de créer toutes les conditions de la croissance économique.
- Contraintes bureaucratiques et administratives au niveau national.
- La concurrence intense exercée par les multinationales présentes sur le marché de la téléphonie mobile malien (Orange et Moov).

2.3. Choix et justification du mode d'internationalisation à adopter

Mobilis a soumissionné pour une quatrième licence au Mali pour accéder au marché malien de la téléphonie mobile afin de s'installer comme étant un opérateur mobile à part entière. Ce choix implique le lancement d'un investissement colossal pour faire face à la concurrence dument installée depuis plusieurs années, qui maîtrise le marché parfaitement et jouisse d'une expérience lui permettant de créer des barrières à l'entrée pour Mobilis. Afin de pallier à ce risque, Mobilis a choisi le mode de partenariat avec des fournisseurs télécoms afin de partager le risque d'investissement et de rentabilité de l'investissement d'un côté et partager l'expérience des fournisseurs télécoms qui connaissent le marché malien.

Le mode de partenariat adopté, signifie la signature de contrat de partenariat avec un seul fournisseur télécoms pour l'installation de réseau télécoms au Mali, selon le nombre et les délais mentionnés dans le contrat de partenariat, étant donné que les équipements techniques représentent l'investissement le plus lourd pour les opérateurs mobiles. En contrepartie, ce

dernier est payé en mode de partage de revenus après l'exploitation du réseau et la commercialisation des offres commerciales. La part du fournisseur à récupérer de ce mode de partage de revenus est définie également dans le contrat de partenariat.

Le fournisseur choisi participe au conseil d'administration de la filiale de Mobilis afin de fournir plus d'orientations stratégiques et opérationnelles afin de garantir un retour sur investissement et réduire le risque de non réussite dans un marché incertain. Cette démarche de participation au conseil d'administration entre dans le cadre de partage de connaissance permettant la maximisation des profits.

Ce mode permet à Mobilis de se focaliser sur les autres aspects commerciaux et administratifs et garantir un investissement juste et équitable voire meilleur que celui de la concurrence.

2.4. La mise en place de la stratégie adoptée

La stratégie globale a été déclinée en stratégie marketing permettant son application sur le terrain, à condition que des études doivent être mené sur terrain, aidées par des cabinets implantés au Mali qui connaissent la culture, l'environnement et maîtrisent les techniques d'extraction des informations. La stratégie marketing à adopter au Mali, repose sur la politique tarifaire, la politique de communication et la politique de distribution et les produits (4P).

- **Le produit :** il repose sur la prise en considération du packaging des SIM et des téléphones qui doit être conçu au Mali afin de respecter les modes les moins chers et les plus attirés selon les goûts et la culture des Maliens. Le choix des couleurs doit être sélectionné selon les préférences des Maliens.

Afin de réduire les coûts, il est préférable d'opter pour des formats simples et non couteux

La prise en charge des clients est très importante durant cette période de lancement afin de les fidéliser davantage et dénicher le maximum de clients.

- **La politique tarifaire :** adopter une politique de prix similaire aux deux concurrents avec une légère baisse afin d'attirer les clients qui ne sont pas satisfaits de la prestation de ces derniers.

- **La politique de communication** : Étant donné l'agressivité du marché, Mobilis devra adopter une politique de communication agressive pour s'imposer sur le marché et construire un capital marque, ce qui implique des investissements conséquents.

La communication est partagée en deux volets, la communication institutionnelle qui va s'appuyer sur les médias lourds (télé, radio, affichage urbain...etc.). Ainsi que les street communication avec des déplacements dans les cités et les agglomérations peuplées. Cette méthode peut se substituer à la communication lourde puisqu'il existe toujours un gap dans ce canal lourd par manque d'électrification.

- **Politique de distribution** : Mobilis doit se baser sur les trois canaux de distribution :
 - Les agences commerciales qui doivent être déployé à partir de la première année d'installation en créant un lien de communication direct avec le client ou le client potentiel.
 - La vente indirecte à travers des kiosques, des bureaux tabac, ainsi que d'autres modèles à découvrir après la réalisation de l'étude de marché.
 - La vente en ligne, notamment que ces pays du Sahel possèdent l'expérience de la banque virtuelle ou le mobile money.

2.5. Scénario d'implantation à l'horizon de 5ans.

A horizon, 2027, Mobilis au Mali doit réaliser à travers sa stratégie de différenciation et son infrastructure technique plus de huit (08) millions de clients et devenir le 3ème opérateur au Mali, en ciblant de nouveaux clients n'ayant pas encore de téléphone et grignotant des parts de marchés des deux principaux concurrents.

- Le marché malien est un marché de prix, il faudrait donc aller sur des prix étudiés et compensés par une valeur ajoutée plus importante aux yeux du marché, ceci en se basant aussi sur une stratégie de diminution de coûts.
- Des prix alignés aux concurrents avec une proposition de valeur supérieure basée sur un volume data plus élevé. L'objectif est de ne pas trop baisser les prix au risque de mener le marché vers l'érosion à défaveur de Mobilis. Toutefois, il est à signaler que cet avantage est imitable et représente un risque de riposte des autres concurrents.
- Assurer une meilleure expérience client en évitant toute critique des clients, notamment sur le volet interne, puisqu'il est considéré comme étant la base pour le lancement de nouvelles solutions.

- Révolutionner les offres voix présentées au Mali en gardant le même niveau des prix avec les concurrents.

Tableau III-17 : Scénario d'implantation à l'horizon de 5ans en termes de réseaux techniques.

	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année	TOTAL
3G	19	20	22	24	36	121
4G	15	23	31	47	62	178

Source : réalisé par nous-mêmes.

Tableau III-18 : Scénario d'implantation à l'horizon de 5ans en termes de chiffre d'affaires

Désignation (unité M\$)	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année	TOTAL
Chiffre d'Affaires	0	20	32	43	70	165

Source : réalisé par nous-mêmes

Tableau III-19 : Scénario d'implantation à l'horizon de 5ans en termes d'agences commerciales à ouvrir

	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année
Nombre d'agences commerciales	10	17	22	26	30

Source : réalisé par nous-mêmes

Tableau III-20 : Scénario d'implantation à l'horizon de 5ans en termes de nombre de clients

	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année
Nombre de clients	500 000	1.5 million	2.8 million	4 million	6 M million

Source : réalisé par nous-mêmes.

Section 04 : méthodologie de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté une démarche méthodologique qui consiste en la réalisation d'une étude qualitative en élaborant un entretien afin d'atteindre notre objectif de recherche, à savoir la compréhension de la stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes vers le marché africain.

Nous justifierons dans cette section, le choix de cette approche qualitative ainsi que ses objectifs. Ensuite, nous aborderons l'étape de l'élaboration du guide d'entretien, par la suite nous présenterons les résultats obtenus. Enfin, nous finissons par une synthèse de ces résultats.

1. Justification du choix d'une approche qualitative

Le choix de l'approche à adopter pour collecter et analyser les données dépend du sujet de recherche et de la manière dont il est traité. Quand les données chiffrées ne peuvent pas répondre, d'une manière complète, à une question de recherche, on fait recours à l'approche qualitative.

Dans notre cas, nous cherchons à savoir comment les entreprises algériennes et précisément ATM Mobilis réussissent à s'implanter sur le marché africain ? et quelle stratégie adoptent-elles dans leur démarche d'internationalisation ?

L'étude qualitative est la plus appropriée pour répondre à ces questions, car elle cherche à explorer et à comprendre une situation précise. Elle est souvent réalisée à travers des entretiens où des questions du type « pourquoi ? » et « comment ? » sont posées.

2. Choix du type d'entretien de recherche

Pour notre recherche, nous avons choisi l'entretien semi-directif. Il se base sur des questions formulées et ouvertes classées par thèmes dans le guide d'entretien.

3. L'élaboration du guide d'entretien de recherche

Nous avons commencé par une introduction explicative, où nous avons mentionné la nature de notre diplôme, notre spécialité, le thème de notre recherche et l'objectif de notre étude qualitative. Nous avons souligné que les réponses ne seront utilisées qu'à des fins universitaires et nous avons remercié le répondant pour son temps accordé.

▪ Le choix des thèmes du guide d'entretien de recherche :

Les questions de l'entretien sont réparties et classées par thème : les questions du premier thème concernent la vision stratégique sur l'internationalisation (raisons d'internationalisation, le pays sélectionné, le mode d'internationalisation choisi, etc.). Les questions de la deuxième partie portent sur le diagnostic stratégique de l'entreprise, afin d'identifier les opportunités et capacités d'ATM Mobilis ainsi que les contraintes et risques et leur contournement. Le dernier thème comporte des questions qui nous permettent d'en savoir davantage sur l'encouragement et l'accompagnement de l'état algérien à l'international. (**Annexe 01**).

4. Présentation des résultats de l'entretien de recherche

L'entretien de recherche semi directif a été réalisé avec le sous-directeur du département plan et veille stratégique, le 15 mai 2022 à 10h au niveau de la direction de la stratégie, la programmation et de la performance de la direction générale d'ATM Mobilis. Ses réponses nous ont permis d'arriver aux résultats suivants :

Partie 01 : vision stratégique sur l'internationalisation.

➤ Les principales raisons de l'internationalisation.

- La principale raison est : Mobilis est actuellement en phase de saturation. Elle doit trouver d'autres alternatives (le marché international).
- Se focaliser uniquement sur le segment classique (la data : voix et internet) n'est plus considéré comme une stratégie prometteuse, ce qui l'a poussé à se diversifier géographiquement.

➤ **Pourquoi ATM Mobilis n'a-t-elle pas pensé à s'internationaliser auparavant ?**

Mobilis était dans une phase de croissance, elle devait, d'abord, atteindre la phase de saturation sur le marché local, en assurant la couverture de tout le territoire national en termes de couverture réseau, produits (cartes sim, offres internet, etc.) et d'assurer la satisfaction des clients. Une fois la phase de saturation atteinte, Mobilis a pensé à s'internationaliser pour assurer sa croissance et augmenter ses parts de marché en adoptant une stratégie de diversification géographique.

➤ **Justification du choix du marché africain :**

- D'après les différents facteurs et critères de sélection des marchés (matrice de pondération), le marché le plus accessible et le plus proche est le marché africain.
- L'Algérie bénéficie d'un avantage politique avec plusieurs pays africains (Niger, Mali, Ethiopie, etc.) depuis l'indépendance. Ce qui facilitera l'accès à leur marché.
- Le projet de la fibre optique dans le cadre du partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) : la position géographique de l'Algérie facilite la distribution du réseau internet via le câble en fibre optique qui traverse toute l'Algérie pour accéder à tous les pays du continent africain.
- Le marché africain est toujours en phase de croissance : ce qui permettra de développer des parts de marchés intéressantes.
- L'intensité de la concurrence : malgré la présence de forts concurrents dans certains pays africains, plusieurs d'autres sont considérés comme des pays vierges en raison de leur faible intensité concurrentielle. Cela représente un point positif pour Mobilis.
- L'encouragement politique et le changement dans la politique extérieure algérienne : actuellement, le gouvernement algérien pousse et encourage les entreprises locales à s'internationaliser. A travers les différents modes de stratégies d'internationalisation (exportations, succursales, joint-ventures, alliances, etc.).
- L'accès à d'autres marchés, tel que le marché européen n'est pas possible actuellement, notamment, pour les entreprises étatiques comme Mobilis, en raison de l'avancement technologique de ce dernier, la forte concurrence sur ces marchés et l'existence de

plusieurs groupes de télécommunications internationaux et multinationaux de taille importante (Vodafone, Orange, etc.)

➤ **Facteurs de sélection des marchés :**

Les facteurs pris en compte lors de la sélection du pays cible sont plusieurs :

- Le nombre d'habitants : 22 millions d'habitants au Mali. Mobilis aura plus d'opportunité de vendre.
- Le nombre de concurrents : il vaut mieux de choisir un pays où il ne y a pas beaucoup de concurrents pour avoir plus de clients potentiels, une plus grande part de marché et une intensité concurrentielle réduite.

➤ **Le choix du mode de présence et les motifs expliquant ce choix.**

▪ **Le choix du mode :**

En obtenant l'accord préliminaire d'attribution provisoire d'une licence globale (2G, 3G et 4G) après avoir soumissionné pour l'obtention d'une licence de télécommunications au Mali. Mobilis a choisi d'accéder au marché malien en établissant un partenariat avec l'un des trois équipementiers de télécommunications (Huawei, ZTE, Ericsson), partenaires sur le marché national actuellement et présent sur le marché malien. Il assurera l'installation du réseau et quand Mobilis commencera à tirer profit de ses ventes, ils partageront les bénéfices.

▪ **Motifs expliquant ce choix :**

L'accès aux marchés internationaux des entreprises agroalimentaires ou vestimentaires par exemple diffère de celui des entreprises de télécommunications. Dans le cas des opérateurs mobiles, l'état du pays cible décide du nombre d'opérateurs de la téléphonie mobile sur son territoire (généralement entre 2 à 4 opérateurs) et accorde des licences de télécommunications, en fonction de sa taille, son nombre d'habitants et de son niveau de vie.

➤ **Le type de stratégie internationale ATM-Mobilis**

Mobilis compte adopter la stratégie multinationale, elle adapte les produits et services aux spécificités du marché malien pour profiter du meilleur, car les différences entre le marché

algérien et le marché malien sont fortes. L'objectif prioritaire de Mobilis est de donner aux exigences spécifiques de la demande.

Les décisions stratégiques restent centralisées au siège de Mobilis, alors que la gestion des activités au Mali est confiée à l'unité locale.

Partie 02 : diagnostic de l'entreprise.

➤ Le dispositif pour une meilleure capacité/ opportunité d'internationalisation

Capacités : internes à l'entreprise

- En termes de compétences : Mobilis dispose d'un avantage concurrentiel.

L'analyse de cet avantage concurrentiel se base sur l'analyse des ressources et compétences stratégiques.

Dans le cas de Mobilis, ce qui la différencie de ses concurrents au niveau national (Djezzy et Ooredoo), est la maintenance de son réseau assurée par ses propres ingénieurs internes répartis sur toutes les wilayas, tandis que les deux autres opérateurs sous-traitent cette activité.

- Capacité financière : Mobilis possède une capacité financière suffisante pour s'internationaliser. Elle réalise des bénéfices et sa trésorerie est équilibrée. Ce qui lui permet de financer par elle-même une grande somme de son processus d'internationalisation.

Opportunités : Il s'agit des opportunités de l'environnement externe (marché africain),

- Marché africain vierge.
- Le groupe sud-africain MTN s'intéresse à la diversification géographique en Afrique, tandis que le groupe indien Bharti présent sur plus de 15 pays, commence à se retirer du marché africain. Ce qui augmentera les opportunités de Mobilis.

➤ Les capacités matérielles et technologiques de Mobilis :

En Algérie la technologie est maîtrisée, particulièrement chez Mobilis. Aussi, Mobilis est supportée par ses fournisseurs d'équipements de télécommunications qui accepte de la soutenir

en termes de technologie sur le marché africain. Cependant, le mobile money (banque mobile), qui est interdit par la loi algérienne, est très bien développé et représente une alternative aux banques au Mali et en Afrique en raison de plusieurs entraves :

- Le déficit d'infrastructures (électricité, routes, etc.)
- L'insécurité et le risque de braquage des banques.

➤ **Les contraintes et les risques inhérents au processus d'internationalisation.**

- Problème d'électrification : afin de faire face à cette contrainte, Mobilis envisage d'adopter l'électrification par système solaire photovoltaïque. Aussi, Sonelgaz accompagnera Mobilis sur le marché malien.
- L'intensité concurrentielle : Eviter d'entrée sur un marché étranger à travers une licence et choisir, plutôt, un mode d'entrée qui minimisera l'investissement sur le marché cible : le partenariat avec les équipementiers de télécommunications qui connaisse et maîtrise très bien le marché cible, d'un côté, et le partage des risques avec eux d'un autre côté.
- L'insécurité : risque de braquage des banques
- Contraintes bureaucratiques et administratives au niveau national qui ralentissent l'internationalisation de Mobilis : l'absence de procédures claires du transfert d'argent du pays cible vers l'Algérie.

➤ **Les concurrents existants sur le marché malien**

- Orange Mali
- Moov Africa Ex Maroc Telecom.

Ce sont ces deux opérateurs qui représentent un risque pour Mobilis.

- Telecel Mali d'origine burkinabé et qui a énormément de difficulté pour se positionner sur le marché.

Partie 03 : accompagnement et encouragement de l'état algérien.

➤ Les mesures d'encouragement et de facilitations de l'internationalisation.

Il existe un réel changement depuis 2020, l'état insiste sur l'internationalisation et encourage les entreprises algériennes pour aller à l'international. Actuellement, il a commencé la collecte de toutes les données nécessaires en organisant des réunions au niveau du ministère du commerce, pour connaître les entraves des entreprises algériennes et procéder à la levée de ces dernières dans différents aspects (bancaire, administratifs, douanier, transitaire, etc.) en modifiant des lois qui encourage l'internationalisation et l'exportation.

➤ L'accompagnement et la politique de soutien idéals dans l'internationalisation. A travers le soutien des institutions étatiques.

➤ L'accompagnement de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) en Afrique.

5. Synthèse des réponses de l'entretien

Les résultats obtenus lors de l'entretien de recherche semi-directif avec le sous-directeur du département plan et veille stratégique d'ATM Mobilis nous permettent de retenir les points essentiels suivants :

ATM Mobilis n'a pensé à s'internationaliser qu'après avoir atteint la phase de saturation sur le marché local. Cette phase est aussi considérée comme la principale raison qui l'a poussé à pénétrer le marché africain et plus précisément le marché malien de la téléphonie mobile, le plus accessible actuellement et qui est en phase de croissance. En obtenant une licence de télécommunications et en choisissant le partenariat stratégique avec l'un des trois équipementiers de télécommunications (Huawei, ZTE, Ericsson), comme mode d'internationalisation.

ATM Mobilis dispose d'une bonne capacité financière, maîtrise la technologie grâce au soutien de ses fournisseurs d'équipements de télécommunications, ce qui lui facilitera l'accès au Mali. Cependant, l'entreprise fait face à quelques contraintes (insécurité, problème d'électrification, intensité concurrentielle, etc.) sur le marché cible qu'elle doit contourner afin de garantir la réussite de son implantation au Mali.

Concernant l'internationalisation d'ATM Mobilis, l'accompagnement de l'état à l'international se résume dans l'accompagnement de la BEA au Mali. L'état algérien, quant à lui, il a connu des changements depuis 2020. Il insiste sur l'internationalisation des entreprises algériennes et les encouragent en procédant à la modification des lois qui représentent des entraves pour ces entreprises.

Conclusion

L'étude que nous avons effectué au sein de l'entreprise ATM Mobilis nous a permis de connaître sa stratégie d'internationalisation, de l'identification du pays cible jusqu'à la mise en place de la stratégie à adopter. Tout en appliquant les notions théoriques de notre recherche.

Le marché algérien de la téléphonie est en phase de saturation, ce qui a poussé ATM Mobilis à chercher à s'internationaliser. Elle a choisi d'entrer au marché africain des télécommunications qui est toujours en phase de croissance et qui est proche géographiquement.

ATM Mobilis a choisi le Mali pour se diversifier géographiquement. Ce choix est lié à plusieurs facteurs politiques, technologiques et démographiques. L'entreprise compte accéder au marché malien en établissant un partenariat stratégique avec un fournisseur d'équipements de télécommunications, en adoptant une stratégie multinationale. Ce choix du mode d'internationalisation est le résultat du diagnostic stratégique interne et externe, effectué en utilisant des outils d'analyse stratégique tels que l'analyse PESTEL, le modèle des cinq forces de Porter ainsi que l'analyse SWOT.

La mise en place de cette stratégie nécessite la déclinaison en stratégie marketing mix applicable sur le terrain, en adoptant les politiques 4P (prix, produit, communication, distribution) qui lui permettront d'apporter une valeur ajoutée au secteur des télécommunications malien, gagner sa place au Mali et augmenter ses parts de marché, malgré les risques et contraintes liés à son internationalisation.

Recommandations

A partir des résultats auxquels nous sommes parvenus dans le cadre de notre recherche, nous pouvons dégager quelques recommandations pour que Mobilis puisse réussir et s'engager dans une stratégie d'internationalisation à long terme.

- Mobilis doit préciser la stratégie à mettre en place afin de définir par la suite sa stratégie business à suivre au Mali.

-
- Financer et développer la recherche et Développement (R&D) pour faciliter l'innovation des services et faire face à la concurrence.
 - La nécessité de développement du mobile money en Algérie afin d'acquérir une expérience avant de le développer au Mali.
 - Créer des partenariats avec l'entreprise Algérienne Sonelgaz pour accompagner Mobilis au Mali afin de réduire le taux faible d'électrification, à travers la mise en place de solutions photovoltaïques.
 - Proposer des formations interculturelles au personnel de l'entreprise qui se déplace au Mali pour une meilleure qualification dans les opérations du commerce international.
 - Mettre en place une stratégie de communication efficace, pour pouvoir s'introduire efficacement sur le marché malien.
 - Un programme doit être mis en place du cadre juridique et institutionnel de l'économie algérienne, l'objectif est d'assurer les meilleures conditions et d'accompagner les entreprises dans leurs engagements sur les marchés internationaux.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'ouverture économique et l'expansion des marchés mondiaux ont joué un rôle important dans le développement des entreprises à l'international. L'internationalisation d'une entreprise s'avère incontournable, elle lui permet de conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître sa notoriété, ses compétences ainsi que son chiffre d'affaires. Afin d'atteindre ces résultats et pour avoir une vision à long terme du marché et garantir sa réussite sur ce dernier, l'entreprise doit mener une réflexion et réaliser un diagnostic avant de se lancer à l'international.

Notre travail est constitué de trois chapitres. Le premier chapitre nous a permis de comprendre le concept de l'internationalisation, ses enjeux et risques pour les entreprises ainsi que ses raisons d'être appliqué. Nous avons également abordé les approches traditionnelles qui conceptualisent le processus d'internationalisation des entreprises. Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté la démarche du choix du pays d'implantation, les différentes stratégies et modes d'internationalisation ainsi que le diagnostic stratégique que l'entreprise qui compte s'internationaliser réalise en utilisant des outils stratégiques afin de connaître sa capacité à l'internationalisation. Dans le dernier chapitre, nous avons essayé d'étudier la stratégie d'internationalisation d'ATM Mobilis en appliquant les notions présentées dans les deux premiers chapitres sur le terrain.

Objectif et résultats de la recherche :

Notre recherche avait pour objectif de présenter et d'apporter une meilleure compréhension des stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes vers le marché africain. Notamment, la stratégie d'internationalisation d'ATM Mobilis à travers l'étude menée au sein de cette dernière, précisément, l'étude qualitative qui nous a permis d'arriver aux résultats suivants :

- La principale raison de l'internationalisation d'ATM Mobilis dans un but de diversification géographique, est l'atteinte de la phase de saturation sur le marché local.
- Le pays africain choisi, selon des critères de sélection qui dépendent de l'objectif et de la nature des activités de l'entreprise est le Mali.
- Le marché malien de la téléphonie mobile est en phase de croissance. Il est vierge en termes de nombre de concurrents. Cependant, l'intensité concurrentielle est considérable.

- Le marché malien présente plusieurs contraintes à l'internationalisation d'ATM Mobilis.
- ATM Mobilis a adopté la stratégie multinationale et a choisi le partenariat stratégique avec un équipementier des télécommunications comme mode de présence sur le marché malien de la téléphonie mobile après avoir obtenu une licence de télécommunications.
- La déclinaison de la stratégie en stratégie marketing mix, pour que Mobilis puisse minimiser ses coûts et garantir la qualité de ses produits afin de se différencier de la concurrence.
- Les conditions générales dans lesquelles l'entreprise algérienne publique évolue au quotidien sont complexes et fortement marquées par des pesanteurs bureaucratiques. L'entreprise publique algérienne est entravée par les décisions hiérarchiques qui affectent la gestion de l'entreprise ainsi que son processus d'internationalisation.
- Le dispositif institutionnel de soutien à l'internationalisation est faible.
- L'état algérien commence à apporter des facilitations au processus d'internationalisation des entreprises algériennes.

D'après les résultats de notre travail, nous constatons que :

- La première hypothèse qui porte sur l'absence des facilitations et d'encouragements de l'état pour l'internationalisation est infirmée. D'après les résultats de l'entretien de l'étude qualitative, l'état algérien a connu de réels changements depuis 2020 concernant l'internationalisation des entreprises, il procède de plus en plus à la levée des entraves liées à l'internationalisation par la modification des lois concernées.
- Selon le cas de l'entreprise ATM Mobilis, la deuxième hypothèse sur la construction d'une proposition de valeur par l'entreprise afin de générer du profit à l'international est confirmée. Mobilis, compte présenter une proposition de valeur supérieure à celle des concurrents en offrant un volume data plus élevé, accompagnée d'une stratégie de minimisation des couts afin de se différencier de la concurrence présente sur le marché malien.

- La troisième hypothèse est, cependant, infirmée. L'entreprise, lors de sa démarche d'internationalisation, choisit un mode parmi les différents modes d'accès aux marchés étrangers et elle n'a pas à adopter forcément l'une des stratégies d'accord, elle pourrait choisir l'une des stratégies d'exportation ou d'implantation à l'étranger. Ce choix du mode d'internationalisation dépend des facteurs déterminants liés à l'entreprise et aux marchés, de la capacité financière, humaine et technologique de l'entreprise ainsi que de son degré d'engagement et de contrôle.

Limites de l'étude :

Durant l'élaboration de notre travail, nous avons rencontré quelques obstacles :

- La difficulté de collecter des données appartenant à d'autres départements, par défaut de coordination entre les différentes directions et services.
- Un manque d'outils pour la collecte des données et des informations sur les marchés étrangers.
- Pour des raisons confidentielles, nous n'avons pas pu accéder à certaines informations comme le nom du fournisseur de télécommunications qui sera partenaire de Mobilis au Mali.
- Le rythme d'avancement du stage pratique était faible, par défaut de temps à cause des engagements et des responsabilités du maître de stage sur le terrain.

Perspectives de l'étude :

Il serait intéressant de mener d'autres études qui viendront compléter et développer ce modeste travail de recherche. Nous citons quelques perspectives au futur :

- La stratégie business qu'ATM Mobilis adoptera au Mali.
- L'impact de la stratégie d'internationalisation adoptée par une entreprise sur sa notoriété.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Ouvrages

- ADDA, (J) : *La Mondialisation de l'économie. Genèse et problèmes*, La Découverte, 7e édition, 2006.
- ALBAUM, (G) et DUERR, (E) : *International Marketing and Export Management*, Pearson Education, 6th Edition, 2008.
- AMELON, (J-L) et CARDEBAT, (JM) et IDRAC, (A M) : *Les nouveaux défis de l'internationalisation, Quel développement international pour les entreprises après la crise ?* De Boeck, 2010.
- ATAMER, (T) et CALORI, (R) : *Diagnostic et Décisions stratégiques*, DUNOD, Paris, 2003.
- BRUNO, (B) et alii : *Toute la fonction management*, Dunod, paris, 2010.
- BUCKLEY (P.J) et CASSON (M): A theory of international operations, In Buckley P.J. et Ghauri P.N, *The internationalization of the firm. A Reader*, Academic Press, London, 1993.
- CALORI, (R) et ATAMER (T) : *Diagnostic et décision stratégique*, DUNOD, 1993.
- CROUE, (C) : *Marketing international et mondialisation*, De Boeck, le point sur...Marketing, 2010.
- DARBELET, (M) et IZARD, (L) : *L'essentiel sur le management*, 5ème édition FOUCHER, Paris, 2006.
- DETRIE, (J-P) : *Stratège : politique général de l'entreprise*, 3ème édition, DUNOD, Paris, 1997.
- GARETTE, (B) et DUSSAUGE, (P) : *Les stratégies d'alliances*, Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- GERVAIS, (M) : *stratégie de l'entreprise*, Economica, Paris, 1995.
- JOHANSON, (J) et MATTSSON (L G): *Internationalization in industrial systems: A network approach*, in HOOD, (N) et VAHLNE (J E): *Straggles in global competition*, London: Croom Helm, 1988.

- JOSEE (P) et TREPANIERM : *créer et développer une PME dans une économie mondialisée*, Les presses de l'université de Québec. Edition MARQUIS, Canada, 2013.
- KAHN, (M) : *Franchise et Partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organisé indépendant*, Dunod, Paris, 2004.
- KHAYAT, (I) : *L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative*, dans Actes du 7ème CIFEPME, France, octobre 2004.
- LEGRAND (G), et MARTINI (H) : *Management des opérations de commerce international*, DUNOD, 6eme édition, Paris, 2003.
- LEMAIRE, (JP) : *Stratégie d'internationalisation*, Dunod, Paris, 2003
- LEROY, (F) : *Les stratégies de l'entreprise*, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2008.
- MARION, (A) : *le diagnostic d'entreprise : cadre Méthodologique*, Edition ECONOMICA, Paris.1993.
- MERCIER-SUISSA, (C) et BOUVERT-RIVAT, (C) : *L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise*, Ed. GUALINO, Paris, 2007.
- MICHALET, (Charles-Albert) : *Qu'est-ce que la mondialisation ?* Edition LA DECOUVERTE, paris, 2004.
- MUCHIELLI, (J-L), et MAYER, (T) : *Economie internationale*, Ed Dalloz, 2005.
- MURRAY, (W.E) et OVERTON, (J): *Geographies of Globalization*, Editions London Routledge, 2015.
- NONJON, (Al) et DALLENNE, (P) : *la mondialisation acteurs et enjeux*, Edition ELLIPCES, 2004.
- PASCO-BERHO, (Corinne) : *Marketing international*, 4ème édition, Ed Dunod, 2002.
- PASCO-BERHO,(Corinne) : *Marketing international*, 4ème édition, édition DUNOD, Paris,2002.
- ROGERS (Everett): *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York, 1962.

2. Articles et revues

- ADLER, (Nancy) et GHADAR, (Fariborz) : *Strategic Human Resource Management : A Global Perspective*, Sun Yat-sen Management Review, Vol.1, Numéro 01, Septembre 1993.
- AGERON, (Blandine) : *La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar*, Revue internationale P.M.E. vol. 14, n° 2, 2001.
- ALLAOUI, (Zohra) et CHKIR, (Ali) : *Globalization, Convergence and Economic Growth: A Panel Data Analysis*, MPRA Paper, No. 11323, 2006.
- ATAMER, (T) : *Le processus d'acquisition technologique par les entreprises d'un pays semi-industrialisé - Deux études de cas*, revue d'économie industrielle, n°26, 4ème trimestre, 1983.
- BRENNAN, (L) et GARVEY, (D) : *the role of knowledge in internationalization f» "Research in International Business and Finance*, Vol. 23, juin, 2009. Pp.120-133
- CAVIELLO, (N) et MUMO, (H) : *Network relationship and the internationalization process of small software firms*, International Business review, vol 6, N°4, 1997.
- Centre d'Etudes des transports pour la Méditerranée "CETMO" « *Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale* », octobre 2010.
- CHALAMET, (M) : *Méthode Pestel : un exemple d'outil d'évaluation de l'entreprise*.
- Forum des chefs d'Entreprises, « *Indice du forum pour la performance de l'entreprise algérienne* », Alger
- HEINKEL, (R L) et LEVI, (M D) : *The structure of international banking*, Journal of International Money and Finance, Vol. 11, 1992.
- JOHANSON, (J) et VAHLNE, (J.E) : *The mechanism of internationalization*, International Marketing Review, Vol. 7, N° 4, 1990.
- LAGHZAOU, (S) : *Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME*. La XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin 2007.

- LEONIDOU, (L) ET KATSIKEAS, (C) : *The export development process: an integrative review of empirical models*, Journal of International Business Studies. Vol. 27, N° 3, 1996.
- NISHA, (M): *Foreign Market Entry Strategies*, International Journal of All Research Education and Scientific Methods, 2016
- PAN, (Y) et TSE, (D.K): *The Hierarchical Model of Market Entry Modes*, Journal of International Business Studies, 2000.
- PER, (Yann) : *l'internationalisation du risque pays : un défi pour les entreprises multinationales ?*, Bsi economics.
- REICH, (S): *What is globalization?* The Helen Kellogg Institute for International Studies, Working Paper, 261, 1998.
- ROCHER, (G) : *La mondialisation : un phénomène pluriel*, Les Presses de l'Université Laval et De Boeck Université, 2001.
- TALLMAN, (S) et FLADMOE-LINDQUIST: *internationalization, globalization and capability-based strategy*, management, review 45 (1), California, 2002.
- TEECE, (DJ) et PISANO, (G) et SCHUEN, (A): *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, Vol 18, N° 7, 1997.

3. Travaux universitaires

- AIT KHEDDACHE (O) et IBOUZITEN (N) : *Processus d'internationalisation des entreprises*, étude de cas : SPA Générale Emballage, Master en Sciences Commerciales, Université De Bejaïa, 2019.
- ARROUCHE (N) : *Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : contraintes et résultats*, mémoire de magister en sciences économiques, Université de Tizi-ouzou, 2014.
- BARDEK, (S) : *Cours de stratégie d'entreprise*, ISET Djerba.

- Chabb (M) : *marketing et internationalisation des entreprises : quels sont les facteurs clefs de succès de l'internationalisation*, master en marketing, wesford école supérieure de commerce, France, 2004.
- CHALLAL, (Ourdia) et SAIDI, (Dehbia) : *L'analyse des étapes de développement des entreprises à l'international : Cas de l'entreprise étatique Electro Industrie*, mémoire de master en sciences commerciales (option : commerce et finance internationale), Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017.
- ELOUEDJ BOUKRALED, (B) : *l'internationalisation des entreprises Algériennes*, thèse de magistère en management, Université d'Oran 2, 2014.
- GRAICHE, (Lynda) : *Les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies*, thèse de doctorat en science de gestion, Université de Tizi ouzzou, 2012.
- MAHAMAT, (Youssef Ali) et TOUBAL, (Boualem) : *la stratégie d'internationalisation des firmes multinationales cas du partenariat entre l'entreprise LD Azouaou Eurl et le groupe Mahindra&Mahindra*, mémoire de master en sciences de gestion (option : management stratégique), Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018.
- MARJORIE, (L) : *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*, Thèse de doctorat, Université de Paris, 2006.
- SIROEN, (J. M) : *L'OMC et la mondialisation des économies*, Rapport de recherche, Université Paris-Dauphine. 1998.
- ST-PIERRE, (Josée) : *Mondialisation et internationalisation des PME : Le comportement des PME manufacturières québécoises*, rapport de recherche, université du Québec, Québec, 2011.

4. Webographie:

- <https://com-global.es/fr/facteurs-prendre-consideration-lors-letablissement-la-strategie-dinternationalisation/>
- <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1556>
- <https://rfg.revuesonline.com/component/issues/?task=all&Itemid=121>
- <https://www.3vfinance.com/infinance-le-blog/fr/tout-savoir-sur-le-risque-de-change-pour-les-entreprises>

- <https://www.dynamique-mag.com/article/partenariat-strategique-cle-du-succes-entreprises.3965>
- <https://www.dynamique-mag.com/article/risque-change-kezako.8734>
- <https://www.forbes.fr/business/partenariats-une-strategie-de-developpement-efficace-cas-dalibaba-cloud/>
- <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/regle-des-3-d.html>,
- https://www.irenees.net/bdf_fiche-notions-21_fr.html
- <https://www.larousse.fr/>
- <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Globalisation.htm>
- <http://www.bsi-economics.org/436-internationalisation-risque-pays-entreprises-multinationales>
- <http://sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-strategique-interne/>
- <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Globalisation.htm>
- <https://www.netpme.fr/actualite/se-lancer-linternational-la-methode-des-petits-pas/>
- <https://www.larousse.fr/>
- <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/fiches-pratiques/Delais-de-paiement>
- <https://docplayer.fr/10426664-Le-secteur-logistique-sur-la-rive-sud-de-la-mediterranee-occidentale.html>
- <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisation.htm>

ANNEXES

Annexe n° 01 : Le Guide d'entretien

Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales option : affaires internationales, au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC Alger EX-INC portant sur : « la stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes vers le marché africain ».

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir accepter de coopérer avec nous à travers cet entretien semi directif afin de nous permettre de répondre aux questions de notre recherche. Nous tenons à vous souligner que toutes les informations qui nous seront communiquées ne seront utilisées qu'à des fins universitaires.

Nous vous remercions d'avance de votre collaboration.

Partie 01 : vision stratégique sur l'internationalisation

Q1 : Quelles sont les raisons principales qui ont poussé Mobilis à s'internationaliser et pénétrer les marchés étrangers ?

Q2 : Pourquoi ATM Mobilis n'a-t-elle pas pensé à s'internationaliser auparavant ?

Q3 : Pour quelles raisons avez-vous choisi le marché africain ?

Q4 : Sur quel pays du marché africain ATM Mobilis compte-t-elle se positionner ?

Q5 : Quels sont les facteurs que vous prenez en compte lors de la sélection des pays vers lesquels aller ?

Q6 : Quel est le mode de présence à l'étranger que vous avez adopté ? Quels sont les motifs expliquant ce choix ?

Q7 : Quel type de stratégie internationale ATM-Mobilis compte-elle adopter pour son internationalisation ?

Partie 02 : diagnostic de l'entreprise

Q8 : Selon vous, quelle est la mesure ou le dispositif qui pourra vous procurer une meilleure opportunité / Capacité d'internationalisation ?

Q9 : Mobilis, a-t-elle les capacités financières, matérielles, technologiques et humaines pour mener l'opération d'internationalisation ?

Q10 : Quelles sont les principales contraintes inhérentes au processus d'internationalisation auxquelles ATM Mobilis fait face ?

Q11 : Quels sont les risques majeurs ou mineurs que vous redoutez à l'international ?

Q12 : Comment envisagez-vous de contourner ces risques et/ou obstacles ?

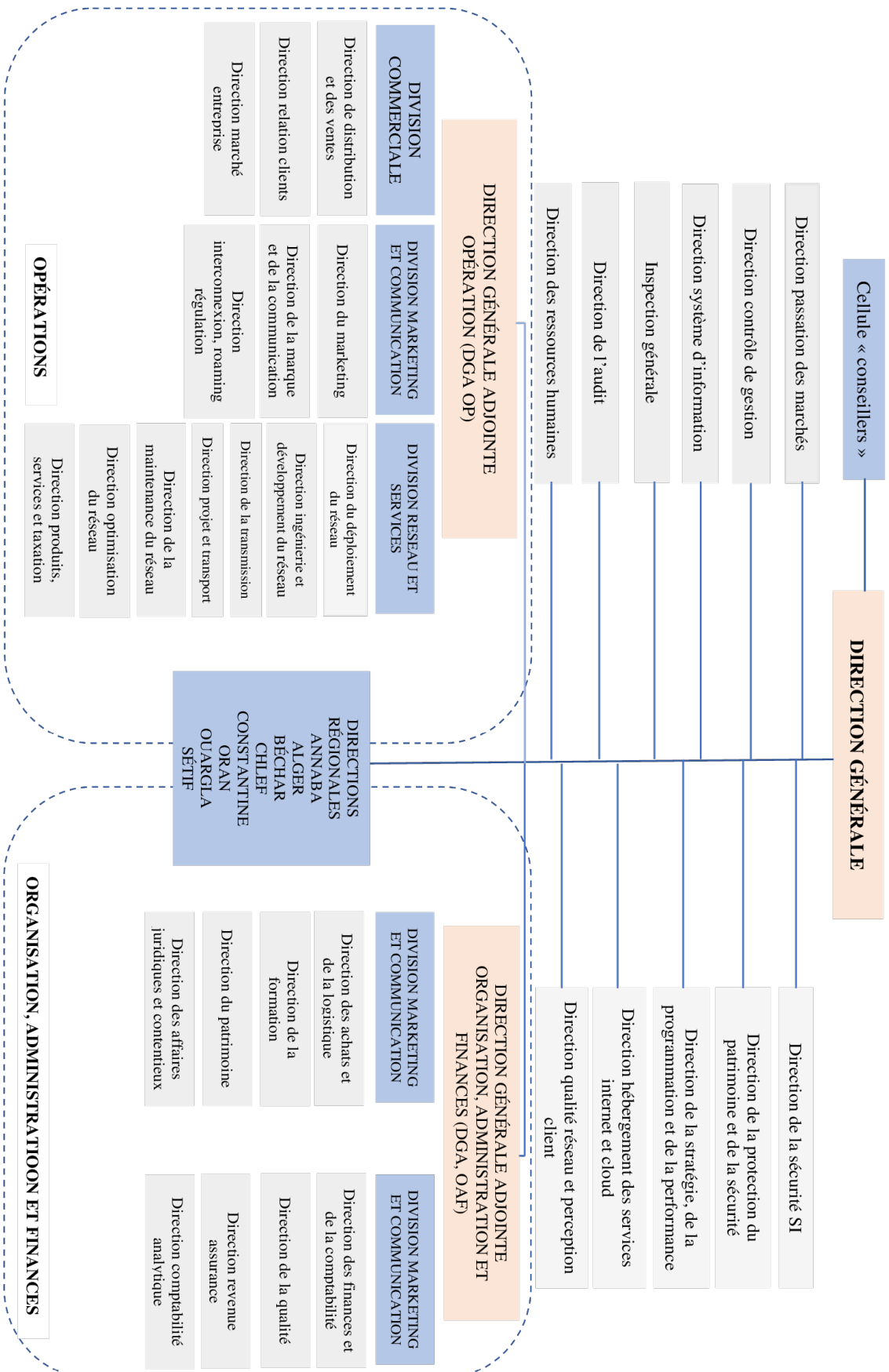
Q13 : Quels sont vos concurrents sur le marché sélectionné ?

Partie 03 : accompagnement et encouragement de l'état algérien.

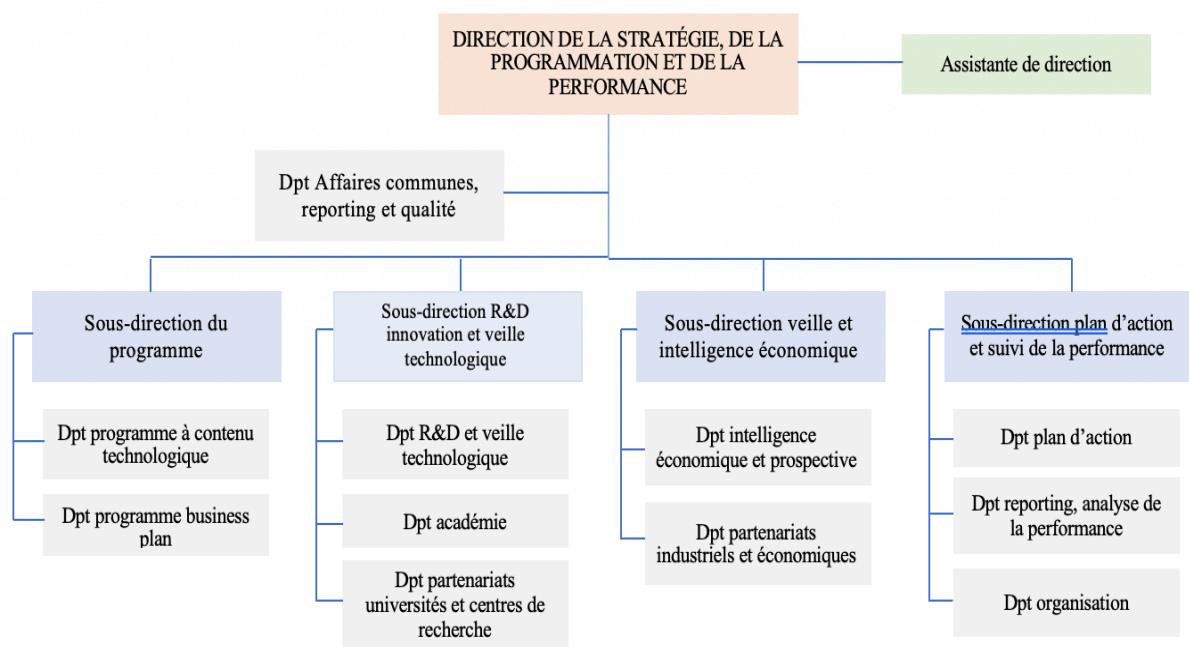
Q14 : Existe-t-il, en Algérie, selon vous, des mesures d'encouragement et de facilitation de l'internationalisation des entreprises et comment jugez-vous l'appui qu'apportent les institutions étatiques ?

Q15 : Que pourrait être selon vous, l'accompagnement ou la politique de soutien idéale pour vous aider dans votre démarche d'internationalisation ?

Annexe n°02 : organigramme de l'entreprise ATM Mobilis



Annexe n°03 : organigramme de Direction de la Stratégie, de la Programmation et de la Performance (DSPP)



Infrastructures													
L'approvisionnement en électricité	10	137	4	40	92	1	10	120	3	30	105	2	20
Pondération (%)	Tchad	Cote d'Ivoire	Mali	Sénégal									
	Classement mondial	Classement interne	Note obtenue	Classement mondial	Classement interne	Note obtenue	Classement mondial	Classement interne	Note obtenue	Classement mondial	Classement interne	Note obtenue	
Abonnements au téléphone cellulaire mobile / 100 pop.	5	138	4	20	101	2	10	93	1	5	109	3	15
Lignes téléphoniques fixes / 100 pop	3	139	4	12	116	2	6	127	3	9	115	1	3
Balance budgétaire par rapport au PIB	2	70	3	6	62	1	2	67	2	4	108	4	8
Education et Enseignement Supérieur													
Qualité du Système Educatif	2	119	4	8	86	2	4	116	3	6	68	1	2
Qualité des Ecoles de Gestion	2	130	4	8	67	2	4	115	3	6	38	1	2
Accès à Internet dans les Ecoles	2	139	4	8	116	3	6	109	2	4	69	1	2
Efficacité du marché													
Taux d'Imposition rapport au bénéfice	2	123	4	8	88	1	2	104	3	6	94	2	4
Nombre de procédures pour lancer un commerce	5	118	4	20	74	3	15	48	2	10	22	1	5

longueur de la procédure de lancer un commerce	5	129	4	20	84	3	15	50	2	10	32	1	5
Capacité technologique				0			0			0			0
	Pondération (%)	Tchad	Cote d'Ivoire	Mali	Sénégal								
Disponibilité des dernières technologies	5	139	4	20	77	2	10	106	3	15	56	1	5
Absorption technologique au niveau industriel	5	137	4	20	73	2	10	97	3	15	36	1	5
Les internautes	5	136	4	20	119	2	10	120	3	15	105	1	5
Bande passante Internet	5	138	4	20	102	1	5	121	3	15	106	2	10
Abonnements à haut débit mobile	5	133	4	20	112	2	10	115	3	15	97	1	5
Nombre de points	100	81	369	47	182	57	257	36	143				
Classement final	4	2	3	1	5	3	2	1	4	3	1	2	1

TABLE DES MATIÈRES

Résumé

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Approches théoriques et conceptuelles de l'internationalisation	6
Introduction :.....	6
Section 01 : généralités sur l'internationalisation	6
1. Aperçu sur les différents concepts.....	6
1.1. La mondialisation	6
1.1.1. Définitions de la mondialisation	6
1.1.2. Origines de la mondialisation.....	9
1.1.3. Processus de la mondialisation	10
1.1.4. La globalisation	10
1.1.5. Globalisation et mondialisation : comment les distinguer ?.....	10
1.2. L'internationalisation des entreprises	11
1.2.1. Définitions du concept de l'internationalisation.....	11
1.2.2. Évolution du concept de l'internationalisation	13
1.2.3. Internationalisation et mondialisation : Quelle différence ?	13
2. Déterminants de l'internationalisation des entreprises	14
2.1. Les raisons politiques	14
2.2. Les raisons stratégiques	15
2.3. Les raisons liées aux marchés	16
2.3.1. Raisons liées au marché national.....	16
2.3.2. Raisons liées aux marchés étrangers	17
2.4. Les raisons techniques	17
2.4.1. Réalisation d'économies d'échelle.....	17
2.4.2. La baisse des coûts de production	17
2.4.3. La réduction des coûts de transport	18
2.5. Les raisons financières	18

2.6.	Les raisons d'opportunité	19
2.7.	Les raisons liées à l'environnement	20
2.8.	Les raisons commerciales.....	20
Section 02 : Approches théoriques de l'internationalisation des entreprises		20
1.	L'approche behavioriste.....	20
1.1.	Le modèle d'Uppsala.....	21
1.2.	Le modèle d'innovation	22
2.	L'approche par les réseaux	26
3.	L'approche par les ressources et compétences	28
Section 03 : Enjeux et risques liés aux opérations du commerce extérieur		30
1.	Les avantages de l'internationalisation.....	30
2.	Les risques liés aux opérations du commerce extérieur	31
2.1.	Les risques macroéconomiques	32
2.1.1.	Les risques politiques	32
2.1.2.	Les risques juridiques.....	32
2.1.3.	Les risques commerciaux	33
2.1.4.	Les risques économiques	34
2.1.5.	Le risque de change	35
2.1.6.	Le risque culturel.....	35
2.1.7.	Le risque d'appel abusif des cautions et garanties	36
2.1.8.	Les risques liés à la propriété intellectuelle	36
2.2.	Les risques microéconomiques	37
2.2.1.	La sous-estimation des couts	37
2.2.2.	Le risque logistique	37
2.2.3.	Le risque de prospection.....	37
2.2.4.	Le risque d'exécution	38
2.3.	Autres risques	38
3.	Contraintes des entreprises algériennes à l'international	38
3.1.	Lourdeurs administratives	39
3.2.	Les contraintes liées à la logistique internationale	39
3.3.	La taille de l'entreprise.....	40
3.4.	Limites et complexité de l'encadrement financier et bancaire.....	41
3.5.	Autres contraintes.....	41
Conclusion.....		41
.....		44
Chapitre II : Processus et stratégie d'internationalisation des entreprises		44

Introduction.....	44
Section 01 : Les stratégies de conquête des marchés extérieurs	44
1. Le choix du pays d'implantation	44
1.1. Les critères de sélection d'un pays	44
1.2. La grille de critère de sélection du pays.....	46
2. Le timing d'entrée sur le marché	47
3. La typologie des stratégies internationales :	48
3.1. La stratégie internationale (multidomestique)	49
3.2. La stratégie multinationale	50
3.3. La stratégie globale	51
3.4. La stratégie transnationale	52
Section 02 : Les modes d'internationalisation des entreprises et leurs facteurs déterminants	53
1. Les facteurs déterminants du mode d'entrée sur un marché étranger.....	53
1.1. Facteurs liés à l'entreprise	53
1.2. Facteurs liés aux marchés	53
2. Les dimensions à prendre en compte lors du choix du mode d'internationalisation	54
2.1. Le degré d'engagement	54
2.2. Le degré de contrôle	54
3. Les modes d'accès aux marchés étrangers : (formes d'implantation sur les marchés étrangers).....	55
3.1. Les exportations.....	56
3.1.1. L'exportation directe.....	56
3.1.2. L'exportation indirecte.....	57
3.1.3. L'exportation associée	57
3.2. Les stratégies d'accord.....	58
3.2.1. Le transfert international de technologie	58
3.2.2. La licence.....	58
3.2.3. La franchise internationale	59
3.3. Les stratégies d'implantation à l'étranger	59
3.3.1. La succursale et le bureau de représentation à l'étranger	60
3.3.2. La filiale	60
3.3.3. Le partenariat.....	61
3.3.4. Les alliances stratégiques.....	62
3.3.5. La joint-venture ou co-entreprise internationale	63
Section 3 : Évaluation de la capacité à l'internationalisation d'une entreprise	65

1.	Le diagnostic interne de l'entreprise	65
1.1.	L'analyse des ressources internes.....	65
1.2.	L'analyse des compétences de l'entreprise	66
1.3.	Facteurs clés de succès	67
2.	Le diagnostic externe	67
2.1.	L'analyse du macro-environnement par la méthode PESTEL.....	67
2.2.	L'analyse de microenvironnement par le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter	68
3.	Synthèse du diagnostic stratégique :	70
	Conclusion	73
	Chapitre III : La stratégie d'internationalisation d'ATM Mobilis	75
	Introduction	75
	Section 01 : Présentation de l'entreprise ATM Mobilis.....	75
1.	Présentation de l'entreprise Algérie Télécom Mobile « Mobilis ».....	75
1.1.	Historique et statut juridique.....	76
1.2.	ATM Mobilis en chiffres :	76
1.3.	Organisation de l'entreprise	77
1.4.	Organigramme d'ATM Mobilis	77
1.5.	Missions de l'entreprise	78
1.6.	Valeurs de l'entreprise	78
1.7.	Objectifs de l'entreprise.....	79
1.8.	Les offres et services	79
1.8.1.	Offres :	79
1.8.2.	Services :	79
2.	Présentation de la structure d'accueil : Direction de la Stratégie, de la Programmation et de la Performance (DSPP).....	80
2.1.	Autorité.....	80
2.2.	Missions principales	80
2.3.	Principales activités :.....	80
2.4.	Organigramme de la structure d'accueil.....	81
	Section 02 : L'identification des pays cibles.....	82
1.	Le marché algérien de la téléphonie mobile et ses caractéristiques	82
1.1.	Présentation du marché.....	82
1.2.	L'évolution du marché de la téléphonie mobile en Algérie	83
1.3.	Répartition des parts de marché en nombre d'abonnés	83
2.	L'identification des pays cibles.....	84

3.	Le secteur de la téléphonie mobile malien	87
3.1.	Présentation du pays	87
3.2.	Degré de pénétration du marché malien :.....	87
3.3.	Opérateurs téléphoniques au Mali	88
3.3.1.	La demande : typologie des profils client	88
3.3.2.	L'offre.....	89
3.3.3.	L'intensité concurrentielle (Chiffres et proportions)	90
3.4.	Licences 3G et 4G.....	91
3.5.	Les opportunités au Mali	91
Section 03 : la stratégie d'internationalisation d'ATM Mobilis sur le pays sélectionné		92
1.	Le diagnostic stratégique	92
1.1.	Diagnostic interne.....	92
1.1.1.	L'analyse de l'organisation et périmètres de responsabilité	92
1.1.2.	L'analyse des compétences stratégique de l'entreprise	93
1.1.3.	Analyse des réalisations	94
1.1.4.	L'analyse de la culture de l'entreprise	98
1.1.5.	Les facteurs clés de succès (FCS) d'ATM Mobilis	99
1.2.	Diagnostic externe :	100
1.2.1.	L'analyse PESTEL d'ATM Mobilis	100
1.2.1.1.	L'environnement Politique.....	100
1.2.1.2.	L'environnement Économique.....	101
1.2.1.3.	L'environnement Social.....	102
1.2.1.4.	L'environnement Technologique	102
1.2.1.5.	L'environnement Ecologique	103
1.2.1.6.	L'environnement Légal.....	104
1.2.2.	Analyse des cinq forces de porter d'ATM Mobilis	105
2.	L'élaboration des choix stratégiques.	107
2.1.	La matrice SWOT.....	107
2.2.	Les motivations et contraintes de l'internationalisation d'ATM Mobilis ..	109
2.2.1.	Motivations.....	109
2.2.1.1.	Raisons internes à l'entreprise.....	109
2.2.1.2.	Raisons externes à l'entreprise	110
2.2.2.	Contraintes.....	110
2.3.	Choix et justification du mode d'internationalisation à adopter	110
2.4.	La mise en place de la stratégie adoptée.....	111

2.5. Scénario d'implantation à l'horizon de 5ans.....	112
Section 04 : méthodologie de recherche	114
1. Justification du choix d'une approche qualitative	114
2. Choix du type d'entretien de recherche	114
3. L'élaboration du guide d'entretien de recherche	115
4. Présentation des résultats de l'entretien de recherche	115
5. Synthèse des réponses de l'entretien.....	120
Conclusion	121
Recommandations	121
Conclusion générale	124

Bibliographie

Annexes

Tables des matières