

**École Des Hautes Études Commerciales**

**EHEC- Alger**



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

Option : Affaires internationales

Thème :

**Les stratégies marketing adoptés par une  
entreprise dans le cadre de son développement à  
l'international**

**ETUDE DE CAS : SIHHATECH**

**Élaboré par :**

Mr. Abdessamed BENZEGANE

**Encadré par :**

Mme ELANDALOUSSI Zaza

(Maître Assistante « A » à l'école  
des Hautes Etudes Commerciales)

8<sup>ème</sup> promotion

Juin 2021



**École Des Hautes Études Commerciales**

**EHEC- Alger**



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

Option : Affaires internationales

Thème :

**Les stratégies marketing adoptées par une  
entreprise dans le cadre de son développement à  
l'international**

**ETUDE DE CAS : SIHHATECH**

**Élaboré par :**

Mr. Abdessamed BENZEGANE

**Encadré par :**

Mme ELANDALOUSSI Zaza

(Maître Assistante « A » à l'école  
des Hautes Etudes Commerciales)

8<sup>ème</sup> promotion

Juin 2021

## DEDICACES

*Je dédie ce modeste travail :*

*A celle qui était toujours à mes côtés dans la joie et la peine,  
la meilleure des mamans, à ma chère maman que dieu te  
garde pour nous !*

*A celui qui m'a fourni tout ce qu'un enfant peut demander, et  
encore plus ! Ce qui m'a permis de devenir ce que je suis  
aujourd'hui et j'en suis fier ! Je sais, tout le monde croit avoir  
le meilleur père mais vous vous trompez, le mien était le  
meilleur ! Que son âme repose en paix !*

*A ceux qui m'ont toujours aidé et encouragé, à ceux qui ont  
toujours illuminé mon chemin, à mes frères jumeaux  
Abdessabour et Yanal !*

*A celui qui m'a soutenu par sa présence et son  
accompagnement mon cher frère Abdelwahed !*

*A mes deux petits bouts d'amour Soulefet Ibrahim  
Et bien sûr à mon petit neveu l'adorable Abdennafaa*

*A toute ma famille de loin et de près !*

*A tous mes amis (frères) les plus nombreux : Sofiane,  
Abdeljalil, Ammar, Abdellah, Hocine, Belarbi, bobaz et  
fihri !*

*A tous ceux qui m'ont encouragé et m'ont souhaité la  
réussite !*

## **REMERCIEMENTS**

*Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce rapport !*

*Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à mon encadrante Mme. EL ANDALOUSSI qui m'a aidé et conseillé durant la réalisation de mon mémoire !*

*Je tiens à remercier mes maîtres de stage Mr. Abdessabour BENZEGANE et Mme. Yanal au sein du Service SJHHAJECJ de l'entreprise AFIND, pour leurs accueils, et le partage de leurs expertises au quotidien ! Un grand merci à toutes les personnes qui m'ont aidé de prêt ou de loin à bien mener ce travail !*

## **Résumé :**

Le but de notre étude est de comprendre le choix de la stratégie marketing, dans un contexte d'un environnement international, et aussi avec l'avènement de l'internet et des réseaux sociaux, ainsi que la technologie qui ont complètement transformé les stratégies marketing.

Nous avons choisi l'entreprise AFIND, exactement le service SIHHATECH pour effectuer notre cas pratique parce que c'est le leader de la digitalisation du secteur médicale en Algérie

Mots clés : Marketing international, le cadre de développement, Stratégie marketing international.

## **Abstract:**

The aim of our study was to understand the choice of marketing strategy in a context of an international environment, and also with the advent of the internet and social networks as well as technology which completely transformed marketing strategies.

We chose the company AFIND, exactly SIHHATECH service to carry out our practical case because it's the leader in the digitalization of the medical sector in Algeria

**Key words:** International Marketing, Development Framework, International Marketing Strategy.

## **ملخص:**

كان الهدف من دراستنا هو فهم اختيار استراتيجية التسويق في سياق بيئة دولية، وأيضاً مع ظهور الإنترنت إلى التكنولوجيا التي غيرت استراتيجيات التسويق تماماً.

بالضبط لتنفيذ قضيتنا العملية، فهي SIHHATECH، خدمة AFIND اخترنا شركة الشركة الرائدة في رقمنة القطاع الطبي في الجزائر.

## Liste des figures

Figure 1 : Forces Motrices d'une entreprise .....	4
Figure 2: Comment mettre un produit aux normes.....	13
Figure 3: Les facteurs de différenciation du produit : Choisir la marque à l'exportation.....	15
Figure 4: Les fonctions du conditionnement sur le marché domestique .....	16
Figure 5 :Les conditions d'utilisation du produit.....	16
Figure 6: Organisation des maintenances .....	17
Figure 7 : Les Incoterms Précisent .....	18
Figure 8 : Figure 8 : Elaboration du prix de l'offre à partir du prix de marché.....	19
Figure 9: Fixer le prix d'offre à partir du coût de revient.....	20
Figure 10 : Prix d'offre établi en fonction de la politique commerciale de l'entreprise.....	21
Figure 11 : Type de biens ou services exportés.....	23
Figure 12 : Taux de pénétration des quotidiens dans le monde en 2008.....	29
Figure 13 : Le processus de formulation de la stratégie international .....	46
Figure 14 : Matrice BGC : croissance/ part de marché .....	48
Figure 15 : Diagnostic interne international .....	49
Figure 16 : Les cinq forces de Porter .....	50
Figure 17 : L'analyse de modèle PESTEL.....	51
Figure 18 : Analyse SWOT .....	53
Figure 19 : Les 5 facteurs de développement d'une approche global en mercatique.....	54
Figure 20 : Ancien Système d'enregistrement des établissements de santé .....	71
Figure 21 : Affiche publicitaire de la plateforme web SIHHATECH.....	73
Figure 22 : Photo de profil du gérant de l'entreprise AFIND .....	75
Figure 23 : Les quatre pôles de l'Algérie .....	79
Figure 24 : Plateforme web SIHHATECH.....	80
Figure 25 : Participation aux concours nationaux et internationaux .....	83
Figure 26 : Evènement et Presse .....	84
Figure 27 : AFIND sur les Media.....	85
Figure 28 : Classement des variables dans les 4 groupes SWOT.....	95
Figure 30 : Classement quantifié des variables dans les quatre groupes SWOT (tour 1) .....	96

## Liste des tableaux

Tableau 1: Prescriptions techniques obligatoire .....	12
Tableau 2: Prescriptions techniques facultatives .....	13
Tableau 3 : Avantages et difficultés d'une filiale de commercialisation .....	24
Tableau 4 Avantage et inconvénients de l'adaptation à la communication .....	25
Tableau 5 : Intérêts et difficultés de la centralisation de la communication .....	26
Tableau 6 : Pourcentage des dépenses publicitaires dans le produit national .....	27
Tableau 7 : Importance des valeurs dans la communication .....	28
Tableau 8 : Répartition du marché publicitaire par grand media en 2009 .....	28
Tableau 9 : Les avantages et les inconvénients d'une licence internationale .....	39
Tableau 10 : Avantages et Inconvénients de la franchise internationale .....	40
Tableau 11 : Les avantage et inconvénients de la filiale de production .....	41
Tableau 12 : Avantages et inconvénients du bureau de représentation et de la succursale .....	41
Tableau 13 : Avantages et inconvénients de la joint-venture .....	42
Tableau 14 : Les indicateurs de diagnostique .....	56
Tableau 15 : Taille et segmentation du marché .....	77
Tableau 16 : Concurrents d'AFIND dans le marché national .....	86

## Liste des abréviations

4G : Quatre Génération

3G : Trois Génération

BERD : La Banque européenne pour la reconstruction et le développement

BCG : Boston Consulting Group

CNUCED : Conférence des Nations Unies pour le Commerce Et le Développement

DPI : Droit de Propriété Intellectuelle

DAS : Domaine d'Activité Stratégique

FMI : Fonds Monétaire International

FMN : Firme Multinationale

GRH : Gestion Des Ressources Humain

IDE : investissements directs à l'étranger

NTIC : Nouvelles Technologies d'Informations et de Communication

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

OCDE : L'Organisation de coopération et de développement économiques

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petite ou Moyenne Entreprise Industrielle.

PIB : Produit Intérieur Brut

PEST : Politique, Économique, Social, Technologique

PESTEL : Politique, Économique, Social, Technologique, Environnementaux, Légaux

PDG : Président Directeur Général

SCI : société civile immobilière

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SAV: Le service après-vente

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée TIC : Technologies de l'information et de la communication

## SOMMAIRE

I. Introduction Générale :	1
II. Chapitre 01 : Marketing international	2
II.1. Notion du marketing :	2
II.2. Qu'est-ce que le marketing international :	4
II.3. Pourquoi se développer à l'international :	7
II.4. Développement international de l'entreprise :	11
II.5. L'élaboration du plan marketing international :	12
II.6. L'environnement international :	29
III. Chapitre 02: Internationalisation des entreprises Concepts et Approches :	32
III.1. Étude des marchés étrangers :	32
III.2. Approches du marketing international :	34
III.3. Étapes et Modes d'internationalisation des entreprises	35
III.4. Principales stratégies de marketing international :	42
III.5. Démarche marketing d'internationalisation des entreprises :	45
IV.Chapitre03 : Enjeux et Contraintes de l'internationalisation des entreprises :	53
IV.1. Enjeux du marketing international :	53
IV.2. Diagnostic export d'une entreprise	55
IV.3. Enjeux de l'internationalisation des entreprises algériennes :	58
IV.4. Risques de l'internationalisation des entreprises :	64
IV.5. Contraintes à l'international des entreprises algériennes :	67
V. Chapitre 04 : Analyse de la politique d'internationalisation cas SIHHATECH	70
V.1. Présentation de l'entreprise AFIND :	70
1) Solution proposé « SihhaTech » :	71
V.2. Approche stratégique de l'entreprise AFIND	76
V.3. Stratégie d'internationalisation de l'entreprise AFIND service SIHHATECH :	86

VI. Conclusion Générale : ..... 98

## **Introduction Générale**

Globalisation, mondialisation, régionalisation, et Organisation Mondiale de Commerce, village global, Internet... Des terminologies qui ne cessent de faire la une des médias et de préoccuper les chercheurs dans le domaine des entreprises. Un nouveau contexte mondial est en train de se dessiner, auquel les entreprises, peu importe la taille, doivent s'adapter. Dans ce nouveau visage économique, les entreprises sont confrontées à de nouvelles règles et contraintes. Malgré ce qu'on peut penser de la facilité d'adaptation des Petites et Moyennes Entreprises (PME) à ce nouvel environnement, grâce à leur flexibilité et leur structure légère, ce type d'entreprise n'échappe pas à la menace de disparition si elles ne conçoivent pas les ajustements nécessaires, aussi bien au niveau structurel que stratégique et si elles ne suivent pas les évolutions. Les PME sont contraintes à suivre l'évolution mondiale. Avec le développement des Nouvelles Technologies d'Informations et de Communication (NTIC) et le raccourcissement des distances, la PME se retrouve devant une opportunité de développement des marchés, aussi bien à l'échelle locale qu'internationale. Certes, l'internationalisation ne signifie pas l'exportation. Cette dernière se limite aux techniques de commercialisation à l'étranger alors que l'internationalisation est une stratégie à long terme imbriquée dans la stratégie globale de l'entreprise.

Dans cette économie où les barrières sont abolies, les PME feront face à une concurrence étrangère acharnée qui vient s'ajouter à la concurrence locale. Elles se trouvent dans l'obligation de s'y adapter de se développer sous peine de disparition...Le marketing du XXI<sup>e</sup> siècle entre dans un nouveau paradoxe. Il devra être plus réfléchi, et tout à la fois, plus aiguë. Plus aiguë, car la concurrence planétaire est en construction. Plus réfléchi, car le consommateur, en mal d'ego et aveuglé par le gavage matériel, devient un « consommateur » plus déterminé que jamais. En outre, la rapidité des évolutions technologiques bousculera la structure des marchés.

Les approches globales imposées par les économies d'échelle seront remises en cause, car elles devront satisfaire localement un consommateur toujours plus assuré de son pouvoir économique.

L'écoute du client, l'immersion dans son inconscient, pétri de croyances et d'autres échelles de valeurs, deviendront incontournables pour progresser de manière durable sur les marchés internationaux.

Dans ce contexte mondial toujours plus imprévisible où le consommateur est averti et exigeant, le marketing international doit apporter les bonnes réponses. À quelle zone s'intéresser, vers quels segments de marchés se porter, avec quels produits et quels services, pour quelle cible et comment en comprendre sa culture, voilà bien des interrogations qui ne peuvent plus rester sans réponse. De l'interface stratégique à l'interface opérationnelle, le marketing international permet à l'entreprise de conquérir la planète et d'y décrocher des places privilégiées pour satisfaire les exigences des consommateurs et l'appétit insatiable des actionnaires.

La question qui se pose est alors de se demander : « Quelle est la meilleure stratégie marketing à adopter par l'entreprise pour se développer à l'international ? ».

## **Chapitre 01 : Marketing international**

### **I.1. Notion du marketing :**

*‘‘Le marketing n’a pas toujours existé<sup>1</sup>’’. Il trouve son origine dans l’évolution de l’économie, au début du siècle dernier : les mutations économiques majeures du XXe siècle ont influé directement sur l’avènement et la transformation progressive du marketing*

#### **I.1.1. Concept et définition du marketing**

Bâti à partir du mot anglais market (marché), le terme marketing explicite bien le concept de base qu’il désigne : consulter le consommateur (et de manière plus générale le marché) avant de prendre toute décision et d’entreprendre toute action commerciale. C’est la victoire de l’économie de marché sur l’économie de production. La production est ramenée au simple rang d’outil permettant d’élaborer les produits ou les services correspondant aux besoins des consommateurs. Cette définition, volontairement très large, montre bien que le marketing ne s’applique pas seulement aux entreprises commerciales. Depuis de nombreuses années, le marketing s’est ouvert à d’autres organisations. En français, le terme marketing a été traduit par deux mots inspirés également de « marché » : mercatique (à partir du mot latin mercatus) et marchéage (à partir du mot français marché). Ces deux termes sont complémentaires et désignent chacun une partie de la démarche marketing d’une entreprise.

#### **I.1.2. La démarche marketing de l’entreprise**

Dans la pratique, une organisation va suivre une démarche en trois temps correspondant aux trois facettes du marketing : une démarche d’abord analytique, puis stratégique (ces deux démarches peuvent être regroupées sous le mot « mercatique »), et enfin une démarche opérationnelle (marchéage).

##### **I.1.2.1. Démarche Analytique, Ou Marketing d’études :**

Première phase de la démarche marketing, elle étudie les différentes composantes du marché et de son environnement avant toute décision stratégique. « Le marketing est l’effort d’adaptions des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leurs publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l’entreprise en créant de la valeur pour les clients, qualitatives et quantitatives, portent généralement sur le marché : principaux acteurs (fournisseurs, concurrents, clients), environnement, produits, circuits de distribution, modes de communication... Une partie de l’étude porte également sur l’entreprise, ses produits, ses marques, sa distribution, sa communication, sa politique commerciale.

---

<sup>1</sup> VOLLE, (Pierre), disponible sur : <https://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Pierre-Volle-la-veritable-histoire-du-marketing-44864-1.htm> visité le 01/03/2021 10 :00

### **I.1.2.2. Démarches stratégiques, ou marketing stratégique :**

Le marketing stratégique permet de définir les objectifs généraux de l'entreprise, de choisir un (ou plusieurs) marché-cible, d'adapter une stratégie de segmentation du marché, de positionner<sup>2</sup>

Les produits sur ce marché... Il correspond à un ensemble de prises de décisions concernant l'entreprise.

### **I.1.2.3. Démarches opérationnelles, ou marketing opérationnel :**

Le marketing opérationnel a pour but de concrétiser les choix effectués précédemment. Le responsable marketing doit, en fonction de la stratégie adoptée, développer un plan d'action pour chaque composante du produit (ou service) :

- ❖ Plan produit (élaboration du produit, de son emballage...);
- ❖ Plan prix (détermination et test du prix);
- ❖ Plan distribution (choix d'un réseau de distribution, merchandising, management des forces de vente...);
- ❖ Plan communication (publicité, promotion des ventes...).

### **I.1.3. L'organisation marketing de l'entreprise :**

La naissance d'un esprit marketing a entraîné des modifications profondes dans la structure des entreprises. Traditionnellement, l'organisation de l'entreprise était structurée autour de la production, autour de laquelle gravitaient des services administratifs et commerciaux. L'entreprise fabriquait des produits pour un marché qu'elle connaissait souvent peu car elle pouvait écouler toute sa production sans se préoccuper beaucoup de ses clients.<sup>3</sup> Avec le marketing, l'organisation structurelle de l'entreprise a été radicalement modifiée : le service marketing (et avec lui la connaissance du marché) occupe une place centrale autour de laquelle s'organisent les autres services de l'entreprise. La production prend souvent une place de plus en plus restreinte avec la multiplication des sous-traitants. Cette nouvelle structuration permet à l'entreprise de réagir beaucoup plus rapidement aux modifications de tendance du marché.

### **I.1.4. Évolution de la structure des entreprises :**

#### **I.1.4.1. L'évolution du marketing :**

##### **❖ L'extension du champ d'application du marketing :**

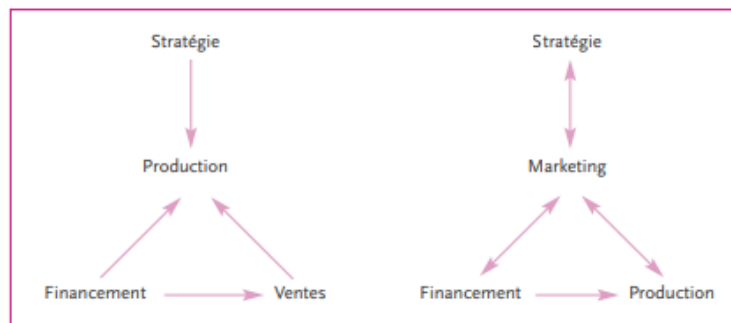
Il y a quelques années encore, seules les entreprises industrielles et commerciales utilisaient une démarche marketing pour créer et vendre leurs produits. Désormais, le marketing s'applique à l'ensemble de la société : il a complètement intégré les collectivités territoriales, les administrations, les associations, les partis politiques, les syndicats... Ces organisations ont des « produits » à promouvoir et elles utilisent tout naturellement des techniques réservées à l'origine aux seules entreprises.

<sup>2</sup> CLAUDE (Demeure), titre : AIDE-MÉMOIRE, maison d'édition : DUNOD, 06<sup>ème</sup> Edition, France paris 2008, numéro de page (03-08)

<sup>3</sup> CLAUDE (Demeure), op cit,p (5)

### ❖ Les mutations du marketing :

Le marketing évolue avec son temps. L'apparition de nouvelles technologies (accroissement exponentiel des capacités de stockage et de la vitesse de calcul des ordinateurs, développement d'internet, échange de données informatisé), de nouvelles stratégies (passage d'un marketing segmenté à un marketing plus individualisé, nécessitant l'orientation vers un marketing one-to-one), de nouvelles formules de distribution (hard discount, magasin automatisé), de nouveaux horizons (marketing des sens du toucher, olfactif, sonore), d'un nouveau média de communication mondial constituant également un nouveau canal de distribution (internet) rendent le marketing extrêmement réactif et évolutif. Chaque semaine, chaque mois apporte son lot d'articles de presse, de publication de recherches, de sorties d'ouvrages concernant le marketing. Les cabinets spécialisés et les services marketing des organisations rivalisent chaque jour pour apporter le « plus » qui permettra de mieux satisfaire leur clientèle et donc d'atteindre leurs objectifs.<sup>4</sup>



**Figure 1 :** Forces Motrices d'une entreprise

**Source :** livre de CLAUDE Demeure

<sup>4</sup> CLAUDE (Demeure), op cit,p (7)

## **I.2. Qu'est-ce que le marketing international :**

Le marketing international regroupe l'ensemble des techniques marketings utilisés pour faire la promotion d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit à l'étranger mais également la commercialisation. Le marketing international est très important car c'est lui qui permet la croissance de l'entreprise. Lorsque le marché sur lequel l'entreprise se trouve arrive à saturation, il faut pouvoir trouver un autre marché demandeur pour continuer à faire grandir l'entreprise et croître les ventes. La solution est donc de commercialiser et promouvoir ses produits ou services à l'étranger. Il est même possible pour les entreprises de ne pas vendre les produits dans le pays dans lequel ils sont fabriqués et de préférer une exportation dans un pays demandeur. La spécificité du marketing international ou global résiderait donc à dépasser les frontières, à opérer sur un marché global. Implicitement, les définitions du "marketing international" renvoient aux définitions de base du marketing. Dans une conception moderne, le marketing peut être considéré comme l'ensemble des activités liées à la gestion de la relation avec le client.<sup>5</sup>

De plus le marketing international touche presque toutes les entreprises, puisqu'avec l'évolution d'internet et le commerce en ligne, le nombre d'internautes et d'acheteurs online ne cesse d'augmenter et peuvent être dans le monde entier et donc l'international.

Le Marketing International est un processus qui vise à optimiser les ressources et à axer les objectifs d'une organisation au travers des opportunités d'un marché global

Les forces motrices qui poussent une entreprise dans cette direction sont doubles :

1. La première est de tirer avantage des opportunités de croissance et d'expansion.
2. La seconde est la recherche de la survie.

---

<sup>5</sup> Monsieur ALLIOUCHE : Document de cours marketing international EHEC Kolea, 2020

Les entreprises qui ne réussissent pas à poursuivre des opportunités internationales risquent de perdre leurs parts de marchés domestiques parce qu'elles seront acculées par des concurrents plus forts et plus compétants grâce à leur présence sur les marchés internationaux (mondiaux)

Le marketing international s'impose à toute entreprise qui souhaite créer, conserver ou élargir sa clientèle en dehors de son marché domestique.

Le marketing devient international dès l'exécution d'au moins une des tâches du marketing au-delà du marché domestique.

Qu'il soit domestique ou international, le marketing demeure identique dans ses fondements et ses objectifs. La différence fondamentale réside dans la complexité de l'environnement à gérer. Pour un même produit, les contextes de marché peuvent différer radicalement d'un pays à l'autre, obligeant les entreprises à mettre en place des stratégies marketing distinctes.

**Exemple :** Le modèle à bas prix Logan de Renault est ainsi vendu sous le nom Dacia Logan en Afrique et en Europe (à l'exception de la Russie), sous le nom Renault Logan en Amérique du Sud et en Russie, sous le nom Nissan Aprio au Mexique (Renault étant allié à Nissan, plus présent dans ce pays) et sous le nom de Renault Tondar 90 en Iran. <sup>6</sup>

L'approche d'un nouveau marché étranger est chaque fois une démarche originale, où la question clé est celle de l'équilibre entre la reproduction de solutions éprouvées sur d'autres marchés et le niveau d'adaptation nécessaire. La diversité des configurations et des réactions des marchés impose à l'entreprise une organisation spécifique du marketing, et rend nécessaire l'apprentissage et la mise en œuvre d'une fonction marketing internationale au sein de l'entreprise

La fonction marketing internationale a pour mission d'identifier et de satisfaire mieux que la concurrence les besoins de la clientèle de l'entreprise hors du marché d'origine, et de coordonner les activités marketing dans le cadre des contraintes de l'environnement global et des ressources de l'entreprise

Le marketing international ne traite pas directement des techniques de commerce international (techniques relatives aux opérations de transport international, au dédouanement des produits, au financement et aux modes de règlement des opérations internationales ou aux risques particuliers issus de ces opérations, tels que le risque de non-paiement, le risque de non-transfert, le risque de change, le risque fiscal, les risques juridiques et le risque politique).

---

<sup>6</sup> ANNE-GAËLLE Jolivot, titre : MARKETING INTERNATIONAL, maison d'édition : DUNOD, 02ème édition, France Paris 2013, numéro de page (09-10)

Le responsable du marketing international n'est pas un spécialiste de ces techniques particulières d'exportation, mais il prend en compte les solutions qu'elles apportent lors de la mise en place opérationnelle des activités de marketing international.

La mission du responsable du marketing international est d'orienter et de coordonner le développement commercial de l'entreprise à l'étranger, mission qui passe par une vision globale pour mettre en œuvre des stratégies collaboratives et synergiques.

**Exemple :** Renault s'était allié à Mahindra&Mahindra, le quatrième constructeur automobile indien, pour produire et vendre sa Logan en Inde sous la marque Mahindra Renault Logan (stratégie collaborative). La voiture pouvait ainsi être exportée vers les marchés à volant à droite, y compris vers la Grande-Bretagne (synergies).<sup>7</sup>

Les définitions abondent sur la nature du marketing international ; et celle que nous présenterons ici est loin d'en être une authentique. Retenons tout de même que le marketing international est un ensemble de savoirs, de pratiques, de stratégies et d'opérations économiques qui gravitent autour de la promotion d'une recette ou d'une entreprise dans plusieurs pays.

Faire promouvoir et surtout commercialiser le produit dans plusieurs pays possibles est l'objectif phare du marketing international. Ce processus s'inscrit dans la logique de la **globalisation des marchés** qui promeut l'uniformisation des techniques de commercialisation et de promotion d'un produit.

### **I.3. Pourquoi se développer à l'international :**

#### **I.3.1. Pourquoi le marketing international ?**

Voici quelques raisons de se lancer dans l'aventure :

➤ **Des issues financières concrètes :**

Le marketing international a des raisons d'écrire son nom sur **le marché de l'économie mondiale**, plus précisément sur le plan financier. Notamment la concrétisation des issues financières ; la promotion d'une entreprise ou d'une marque à l'internationale passe en effet par **un investissement important** sur ses offres et services dont le retour est visiblement palpable.

Vous avez à faire à un secteur d'activité économique où vous ferez connaissance de **nouveaux produits, de nouvelles marques, de nouvelles entreprises, et surtout de nouveaux partenaires**. Ceci dit, votre implantation devra être suffisamment ancrée car, le marketing international demande un investissement de finance à long terme, dont le retour de **bénéfices est à long terme** également.

En guise d'illustration, le constructeur automobile français Peugeot, bien qu'implanté depuis 1810 s'intéresse à l'automobile proprement dit en 1896. La société automobile connaît

---

<sup>7</sup> Le groupe Renault est un constructeur automobile français. Il est lié aux constructeurs japonais Nissan depuis 1999 et Mitsubishi depuis 2017

aujourd'hui, une extension et chiffres d'affaires des plus tentaculaires qui soient sur le marché international

➤ **Créer une différence**

S'inscrire dans la logique du commerce international vous inculque **une nouvelle manière de penser** en termes de vente, de promotion...etc. De nouvelles connaissances sur le commerce en général sont acquises ; et vous noterez une différence notoire entre le marché domestique et le marketing international. Il est même possible pour les entreprises ou marques de ne pas être **commercialisées localement** (vous marquez une différence : celle d'avoir la possibilité de ne pas vendre vos produits et services dans votre pays surtout si la libre-concurrence dresse son lit dans votre domaine de production économique).

Le marketing international se distingue également des autres types par sa **capacité à ramener les devises monétaires**, pour ne parler que de cela, dans la même considération entre les entreprises ou marques des pays du Nord et ceux du Sud : autrement dit, une entreprise d'un pays du Sud peut étendre ses offres dans les pays du Nord.

➤ **Se positionner dans l'innovation**

Au-delà des raisons économique-financières et des profits à tirer, il est recommandé de se lancer dans le monde du marketing international pour une autre raison tout aussi simple qu'anodine : **le goût du nouveau**. La résistance à l'innovation est normale dans un début : mais cela n'est presque plus ordinaire si vous vous gardez de ne pas vous lancer dans de **nouvelles opportunités d'investissement**, de production et de vente.

En outre, notez également qu'investir dans le marketing international n'est pas un supplément à vos stratégies de marketing en général, du moins pas au premier abord : c'est **une transformation relativement froide** d'une manière de penser le marketing, une nouveauté dans les affaires du marché, un transfert significatif d'un type de marketing à un autre. En clair, si vous n'innovez pas dans le marketing international, le marketing international innovera en vous. Une autre façon de penser le marché dans sa mondialisation. <sup>8</sup>

### **I.3.2. Objectif :**

Le but du marketing international est la pénétration du marché mondial, et dans ce sens les plus importants objectifs sont :

- La conception d'un système informationnel destiné à l'étude des marchés externes ;
- La sélection des marchés externes cible.

---

<sup>8</sup> ITC, titre : le marketing international et le système commercial, maison d'édition : New York United Nations 2003, page : 100

En d'autres termes, le marketing international repère à l'international les couples produits/marchés pour lesquels l'entreprise possède un avantage compétitif. Il détermine par la suite les stratégies (mix-marketing) adaptées aux différents marchés choisis.

Plusieurs types d'objectifs peuvent être assignés à une étude de marché internationale et parmi lesquels on peut citer :

- \* Estimation du degré d'attractivité d'un marché
- \* Savoir si l'opportunité est réelle et s'il est possible d'intégrer le pays étudié au sein de la zone d'activité de l'entreprise.
- \* Découvrir les différences socioculturelles liées à la décision finale d'achat des consommateurs et des processus d'achat des intermédiaires
- \* Identifier les différents circuits de distribution
- \* Prendre connaissance des critères de segmentation
- \* Evaluation des segments en valeur et en volume
- \* Connaître la position des différents concurrents ainsi que leur mix-marketing
- \* Procéder rapidement à une décision d'ordre stratégique (approche ou non d'un marché par exemple)
- \* Elaborer une politique pour un élément du mix-marketing
- \* Choisir le mode de pénétration d'un marché
- \* Repérer une niche sur laquelle la position concurrentielle de l'entreprise, est très favorable
- \* Calculer la rentabilité commerciale<sup>9</sup>

### **I.3.3. Valeur ajoutée du marketing international :**

Le marketing international devient incontournable à toute entreprise qui veut faire des affaires en dehors de son marché domestique, afin de créer d'autres marchés, de trouver des marchés à créer, d'augmenter ses ventes, d'élargir sa clientèle et de tirer parti de la demande mondiale. Toutefois, l'instabilité dans l'environnement concurrentiel exige des responsables de marketing, qui ont pour mission d'orienter et de coordonner le développement commercial de l'entreprise sur les marchés internationaux, une analyse minutieuse de chacun des facteurs incontrôlables, tels que : socioculturel, légal, économique, politique, technologique, écologique. De plus, une connaissance approfondie et une acceptation sans condition de la diversité culturelle du milieu international sont requises pour éviter l'échec de l'entreprise avant même d'avoir franchi les limites des marchés internationaux...

L'internationalisation est une démarche normale qu'une entreprise cherche au fur et à mesure à étendre son marché, soit en raison d'une saturation de la demande, soit en raison d'une concurrence exacerbée.

**Exemple :** Un producteur de fromage vend dans un premier temps dans son environnement proche, puis si ses moyens de production le permettent et si sa production est d'excellente qualité, il peut séduire des restaurateurs, des épiceries fines...

<sup>9</sup> <file:///C:/Users/Acer/Downloads/53dfc5d8d1246.pdf>, le 26/05/2021

L'entreprise qui est mono-marché se trouve fragilisée si son marché de référence connaît une décroissance liée à une conjoncture économique, une nouvelle réglementation, une nouvelle concurrence ou des changements d'habitudes des consommateurs. On pense en premier lieu à l'industrie automobile qui, très tôt, a cherché à se développer à l'international pour limiter ses risques du mono-marché, même si d'autres raisons ont guidé ce choix :

- \* Recherche d'économies d'échelle en augmentant la production ;
- \* Adaptation des produits à d'autres marchés afin de bénéficier d'une courbe d'apprentissage favorable à l'entreprise et rénover son offre locale avec plus d'options ;
- \* Demande étrangère générée par des salons internationaux...

Il est des secteurs d'activité où soit les coûts de développement sont très élevés (pharmacie par exemple) soit la demande est limitée sur le marché local (aéronautique civile ou militaire par exemple). Les entreprises sont donc conduites à penser international très en amont de leur stratégie et du développement du produit. Airbus et Boeing ont développé des avions moyen-courriers et long-courriers qui visent le marché mondial des compagnies aériennes. Le marché français ou américain ne pourrait pas suffire respectivement à Airbus et Boeing. En parcourant le monde, on constate que malgré le développement des médicaments génériques, les médicaments des grands laboratoires pharmaceutiques (Pfizer, Glaxo, Sanofi...) sont présents dans le monde entier. Les constructeurs d'avion militaire se trouvent dans la même logique. Dassault ne peut se limiter aux commandes publiques des armées françaises surtout dans un contexte de réduction des dépenses militaires. La vente du Rafale à l'Inde, au Qatar, à l'Égypte constitue une opportunité tant espérée qui a eu du mal à se concrétiser. Une fois les premières ventes réalisées, elles constituent une vitrine pour attirer de nouveaux clients.

#### **I.3.4. Taxe sur la valeur ajoutée :**

La fiscalisation nationale indirecte est un élément important de toute stratégie de fixation des prix. La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est généralement payée par le distributeur des produits exportés. Cependant, les exportateurs souhaitent peut-être étudier l'incidence de la TVA applicable au pays importateur afin d'évaluer leurs prix et les conditions commerciales du marché d'exportation. Des produits tels que les boissons alcoolisées et le tabac sont souvent assujettis à des taxes locales élevées et le taux d'imposition peut varier entre les pays en fonction de leur situation. De leur politique sanitaire et industrielle et de considération environnementale.

Certain pays ne perçoivent pas la TVA sur les transactions entre branches de la même société. Ceci signifie donc que les autres fournisseurs étrangers de produits non revendus sont désavantagés sur ces marchés d'exportation (Baker&McKenzie).<sup>10</sup>

#### **I.3.5. Taux de protection nominal et effectif :**

Les marchandises exportées ou vendues sur le marché intérieur sont rarement entièrement produites dans un pays. Dans de nombreux cas, des facteurs de production ou des parties du

<sup>10</sup> Leading global law firm Baker McKenzie advised global investment platform Mérieux Equity Partners (MxEP) on its €40 million investment into Swixx.

produit sont achetés à l'étranger. Dans ce cas, il est important de faire la distinction entre le taux de protection nominal  $n$  et le taux effectif. Le taux  $n$  est le taux tarifaire imposé sur le produit importé. Le taux  $e$  est différent du taux  $n$  en ce sens qu'il tient compte des barrières aux importations de matières premières et autres intrants utilisés dans la fabrication d'un produit. Le taux de protection effectif est l'augmentation en pourcentage de la valeur ajoutée dans un secteur de production par unité de production résultant de la structure tarifaire (par opposition au libre-échange). Le taux de protection effectif est donc de degré de protection accordé à une activité de production particulière ou la valeur ajoutée par le procédé de fabrication de la société.

Plus les droits sur les intrants importés sont élevés, moins 'efficace' sera le tarif qui s'appliquera aux produits fabriqués en partie avec ces intrants importés. Le taux  $e$  comprenant des informations sur la structure de la production, permet mieux que le taux nominal sur les

Importations, d'apprécier dans quelle mesure les opérations d'une entreprise sont 'réellement' protégées. L'exemple ci-après illustre l'application du concept de taux de protection 'effectif' dans une situation commerciale spécifique.<sup>11</sup>

#### **I.4.Développement international de l'entreprise :**

Il est possible d'envisager l'internationalisation du marché grâce au cycle de vie. Processus séquentiel de croissance et d'internationalisation. Dans le cadre de l'approche séquentielle, être fort sur le marché domestique est une condition préalable pour exporter. Pour se développer, l'entreprise passe du marché local au marché mondial. L'internationalisation fait partie du processus naturel de croissance de l'entreprise. Le cycle de vie internationale développé à partir du cycle de vie du produit comporte 4 phases :

##### **I.4.1.Exportation à partir du pays d'origine :**

La production est lancée sur le marché domestique car l'entreprise doit s'appuyer sur une communication intense avec le marché. Cette étape correspond au lancement et une partie de la croissance dans le cycle de vie du produit.

##### **I.4.2.Les débuts de la production étrangère :**

Les marchés importateurs connaissent une croissance rapide, l'entreprise innovatrice ouvre des marchés et transforme des potentiels de marché en demande effective. À mesure qu'elles se familiarisent avec le produit vendu sur le territoire, certaines productions étrangères commencent à les produire elles-mêmes. Cette phase correspond à la fin de la croissance et le début de la maturité du produit.

##### **I.4.3.Les suiveurs exportent :**

L'attaque des marchés étrangers par l'entreprise innovatrice et le succès international du produit suscite la réaction de la concurrence. Les fabricants étrangers qui continuent à accroître la

---

<sup>11</sup> ITC, titre : le marketing international et le système commercial, maison d'édition : New York United Nations 2003, page : 100

production nationale réalisent des gains de productivité et commencent à exporter. Elles entrent en concurrence. Phase de maturité.

#### **I.4.4. Le pays d'origine importe :**

Le volume croissant de la production étrangère, les avantages de coûts de certains pays imitateurs leur permettent d'attaquer directement le pays où le produit est né. À ce moment, le pays d'origine devient importateur du produit qu'il a contribué à lancer.

### **I.5. L'élaboration du plan marketing international :**

#### **I.5.1. La politique de produit à l'international :**

##### **I.5.1.a. L'analyse des contraintes liées au produit à l'international :**

- Respecter les contraintes techniques (normes)
- examiner les caractéristiques commerciales

<b>PRESCRIPTIONS TECHNIQUES OBLIGATOIRES</b>		
<b>Catégories</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Producteurs</b>
Loi, décret, règlement, directive	Prescription destinée à assurer la sécurité, la santé, la protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Administration nationale (loi, décret)</li> <li>•Autorités communautaires (directive)</li> </ul>
Norme technique obligatoire	Norme établie par un organisme de normalisation et rendue obligatoire par l'administration publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Au niveau régional : Comité européen de Normalisation (CEN)...</li> <li>•Au niveau national : AFNOR, BSI, ANSI...</li> </ul>

**Tableau 1:** Prescriptions techniques obligatoire

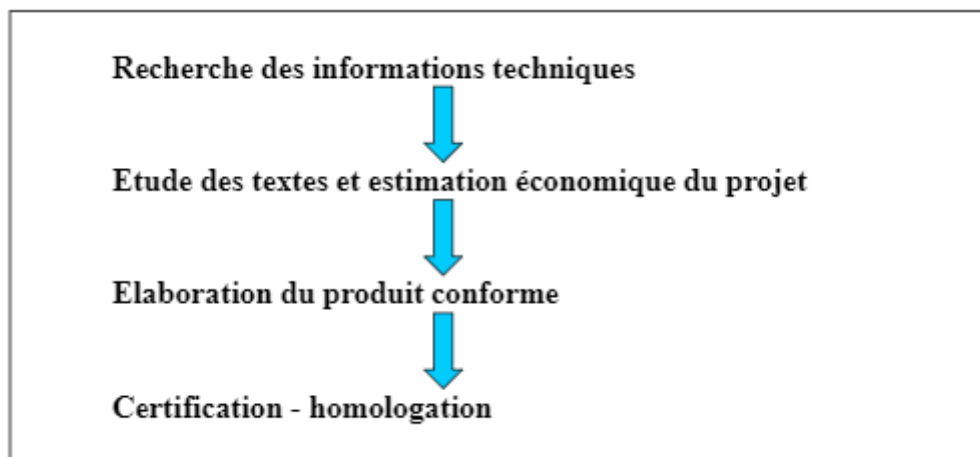
**Source :** Le Marketing International <sup>12</sup>

<sup>12</sup> Disponible sur <https://studylibfr.com/doc/3465381/iii-l-%C3%A9laboration-du-plan-marketing-international> le 05/04/2021 à 15h :20

- Comment mettre un produit aux normes ?

<b>PRESCRIPTIONS TECHNIQUES FACULTATIVES</b>		
<b>Catégories</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Producteurs</b>
Norme technique	Elles couvrent tous les secteurs économiques. Il peut s'agir d'une norme technique proprement dite mais aussi, au niveau européen, d'un document d'harmonisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Au niveau mondial : International Standard Organization (ISO),</li> <li>•Au niveau national : AFNOR en France ...</li> </ul>

**Tableau 2:** Prescriptions techniques facultatives



**Figure 2:** Comment mettre un produit aux normes

**Source :** Source : Marketing international <sup>13</sup>

Il existe d'autres exigences techniques :

<sup>13</sup> Op Cit

Leur accessibilité passe par une information sur le marché et une observation des comportements

- **Les usages** : ils reflètent des données culturelles, religieuses et sociologiques
- **L'environnement physique du marché** : la localisation géographique et le climat affectent les performances, la durée de vie du produit et requièrent des adaptations adéquates.

L'analyse des contraintes liées au produit à l'international :

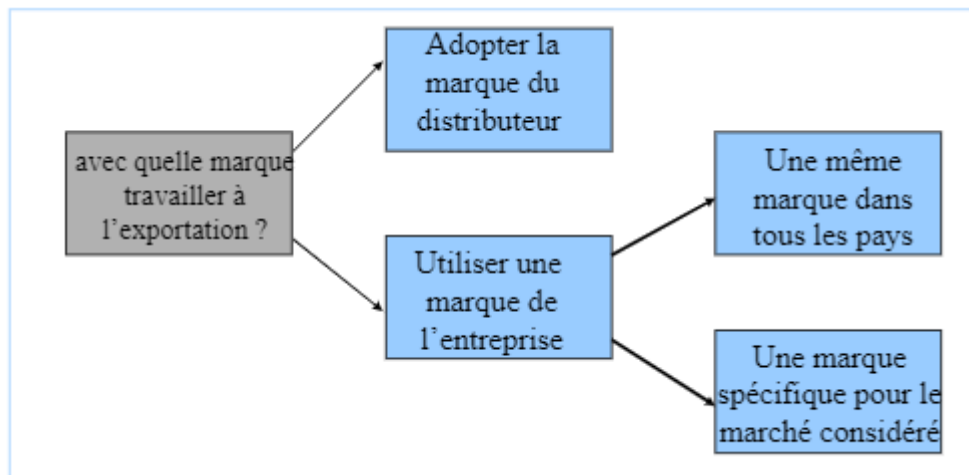
- Examiner les caractéristiques commerciales : faire en sorte de «réussir» l'identification du produit par le consommateur
- La dénomination commerciale : tout produit est désigné par un nom générique qui garantit le respect de quelques caractéristiques minimales.

Ce nom générique est déterminé par rapport aux définitions légales et par rapport à un code d'usage ou un syndicat professionnel qui définit précisément le produit et son mode d'utilisation.

- L'étiquetage du produit (respect de la réglementation en vigueur et intégration de la dimension culturelle).

#### **I.5.1.b. Les facteurs de différenciation du produit (la marque, le conditionnement :**

Ils véhiculent des éléments distinctifs et participent activement au positionnement du produit. Au niveau international, les contraintes et les différences de comportement rendent délicate la conception de ces éléments de personnalisation du produit.



**Figure 3:** Les facteurs de différenciation du produit : Choisir la marque à l'exportation

**Source :** Marketing International <sup>14</sup>

Choisir la marque à l'exportation : l'utilisation d'une marque de l'entreprise une même marque dans tous les pays si :

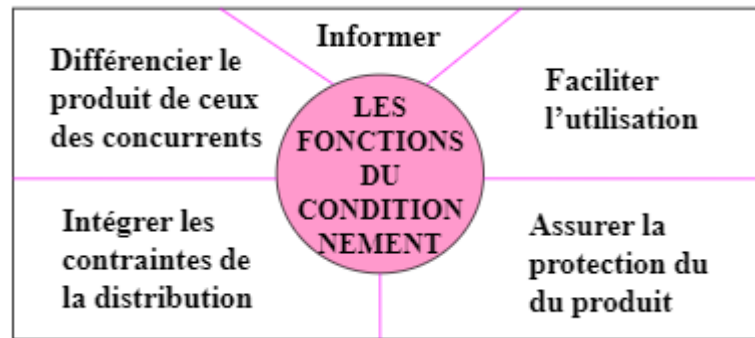
- La marque renvoie à un modèle de comportement dominant au niveau international (elle sera utilisée telle quelle ou traduite de façon littérale).
- La marque véhicule une image française qu'il faut préserver.
- La marque est conçue, dès le départ, dans une optique de commercialisation internationale «global brand».

Choisir la marque à l'exportation : l'utilisation d'une marque de l'entreprise

- Une marque spécifique pour un marché donné si :
  - Contraintes juridiques (marque indisponible)
  - Même nom qu'un produit concurrent
  - Influence négative du «made in»
  - Particularités linguistiques et culturelles
- Les facteurs de différenciation du produit : le conditionnement (1er contact du client avec le produit)

Les différentes fonctions du conditionnement sur le marché domestique doivent être analysées au regard des exigences issues de l'internationalisation du produit :

<sup>14</sup> Op Cit

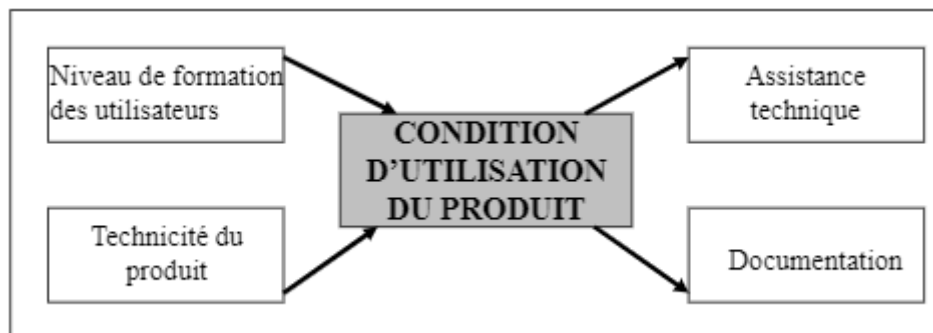


**Figure 4:** Les fonctions du conditionnement sur le marché domestique

Source : Marketing International<sup>15</sup>

#### I.5.1.c. Les prestations liées au produit (conditions d'utilisation et organisation de la maintenance) :

Prendre en compte les conditions d'utilisation du produit :



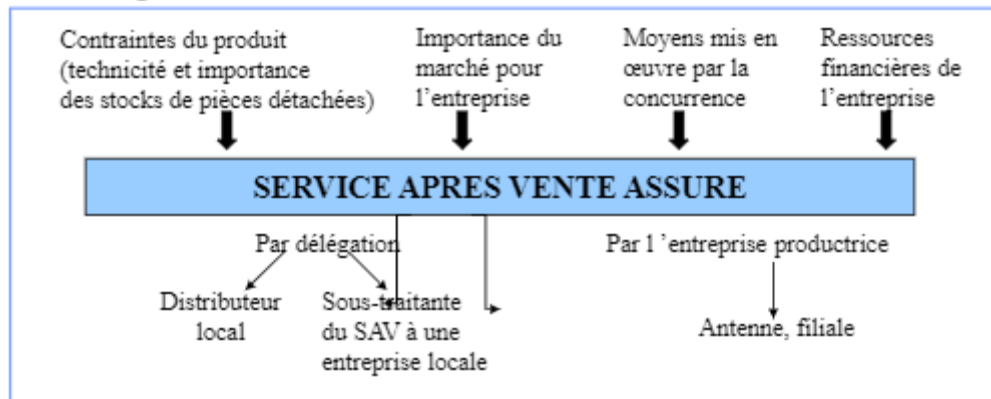
**Figure 5 :** Les conditions d'utilisation du produit

Source : Marketing International <sup>16</sup>

<sup>15</sup> Op Cit

<sup>16</sup> Op Cit

Organiser la maintenance :



**Figure 6:** Organisation des maintenances

Source : Marketing International <sup>17</sup>

### II.5.2. La Politique de prix à l'international :

#### ➤ A quel prix vendre sur les marchés extérieurs ?

- Les informations nécessaires
- Les objectifs d'une politique de prix à l'export
- La fixation du prix d'offre

#### II.5.2.a. Les informations nécessaires : appréhender le marché et évaluer le coût de revient export

##### ➤ Appréhender le marché

- L'exportateur recueille des informations sur :
  - La demande
  - La concurrence
  - La distribution
  - L'accessibilité physique
  - La réglementation

<sup>17</sup> Op Cit

### Evaluer le coût de revient export :

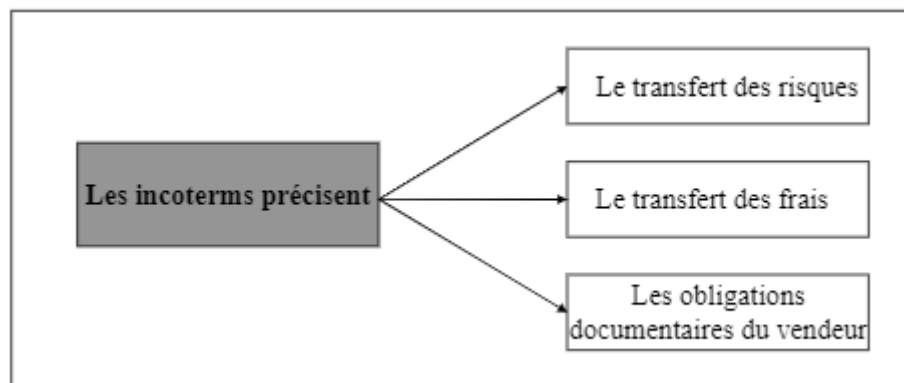
Prix planché en dessous duquel il ne faut pas descendre sous peine d'affecter la rentabilité globale de l'entreprise.

➤ Suppose de connaître les incoterms<sup>18</sup>

- Eléments essentiels du contrat de vente. Les parties contractantes qui s'y réfèrent s'imposent une dizaine d'obligations types.
- Ils sont réalisés par la Chambre de Commerce Internationale

➤ Calcul du coût de revient export complet :

Que précisent les Incoterms ?



**Figure 7 : Les Incoterms Précisent**

Source : Marketing International <sup>19</sup>

• Calcul du coût de revient export complet :

**Coût de production des produits vendus +**

Frais d'adaptation au marché pour respecter les contraintes techniques et commerciales

**= Coût de production des produits vendus à l'export**

+ Coût de distribution export (coût de fonctionnement du service export ; amortissement des investissements commerciaux à l'export)

= Coût de revient du produit export départ + Rais de commercialisation (frais de distribution, pub, promotion, PLV, achat d'espaces, SAV...)+ Frais financiers et de couverture des risques (frais relatifs à la monnaie de paiement, primes d'assurance...)+ Frais d'élaboration des documents (frais de confection des documents, frais consulaires)+ Rais de logistique selon

<sup>18</sup> "Le terme INCOTERM est tiré de l'anglais International Commercial Terms (IN. CO. TERMS). Il s'agit d'une série de termes en trois lettres. Ces termes traduisent la répartition des coûts (coût du transport par exemple) et des risques entre les parties. Ils définissent donc certaines obligations, coûts et risques engendrés par le transfert d'un produit." Disponible sur : <https://formation-achats.fr/incoterm-2020/incoterms-2020/> Consulté le 25/05/2021

<sup>19</sup> Op Cit

l'incoterm utilisé (frais de transport, de stockage, droits et taxes...) = Coût de revient export complet

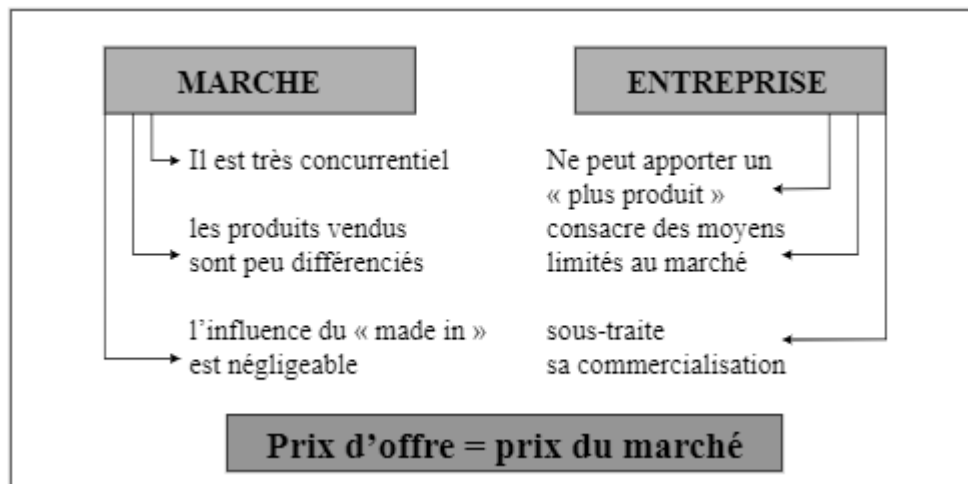
### II.5.2.b. Les objectifs d'une politique de prix à l'export :

- Se fixer un objectif de rentabilité
  - Objectif de maximisation du profit global
  - Moyen difficile car il existe un rapport complexe entre prix et rentabilité car le prix influence les quantités vendues et exerce un effet sur les coûts (effet volume).
- Définir les objectifs par rapport au marché
  - Ecrémage du marché (prix élevé, marges unitaires importantes, cible étroite)
  - Pénétration du marché (prix inférieur à la concurrence, marges sacrifiées pour conquérir un.0e large part de marché)
  - Promotion d'une gamme de produits (optimiser les ventes de la gamme)

### II.5.2.c. La fixation du prix de l'offre :

L'interaction entre les caractéristiques du marché et les spécificités de l'entreprise donne lieu à trois situations principales :

- **Elaborer le prix d'offre à partir du prix de marché** (prix d'offre = prix de marché)
  - **Fixer le prix d'offre à partir du coût de revient** (prix d'offre = coût de revient + marges)
  - **Etablir le prix d'offre en fonction de la politique commerciale de l'entreprise** (prix d'offre = éléments de la politique commerciale)
- **Elaborer le prix d'offre à partir du prix de marché :**



**Figure 8 :** Elaboration du prix de l'offre à partir du prix de marché

Source : Marketing International<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Op Cit

Sur un tel marché, l'entreprise dispose d'une faible marge de manœuvre qui l'empêche d'adopter une réelle politique de prix.

L'exportateur va confronter son coût de revient au prix du marché :

- **Cas 1 : prix de marché > coût de revient complet**

La situation est acceptable et l'offre est formulée au prix du marché.

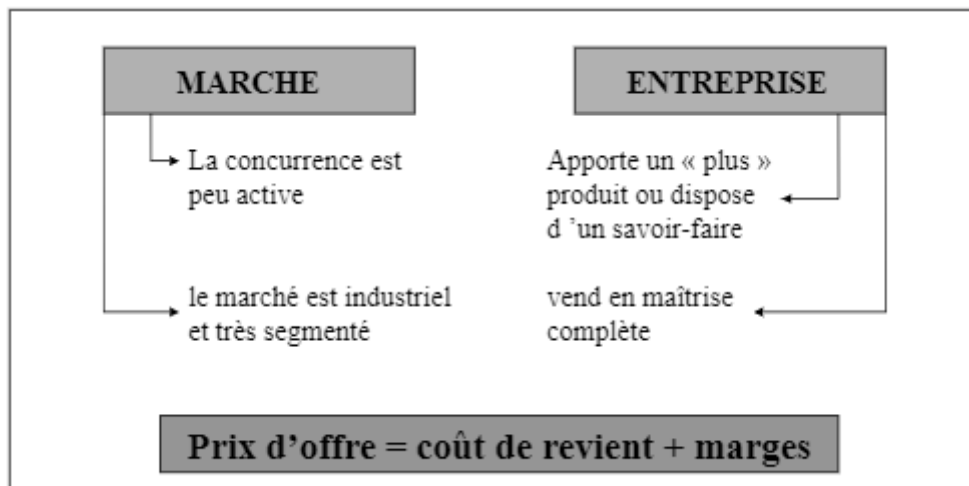
L'exportateur va-t-il offrir un prix plus bas ?

Si oui, prudence par rapport au taux de change et par rapport aux réactions possibles des concurrents

- **Cas 2 : prix de marché < coût de revient complet**

A priori, la situation est inacceptable, mais avant de renoncer au marché : revoir la validité du coût de revient, une modification éventuelle du produit et rechercher d'autres circuits de commercialisation moins onéreux

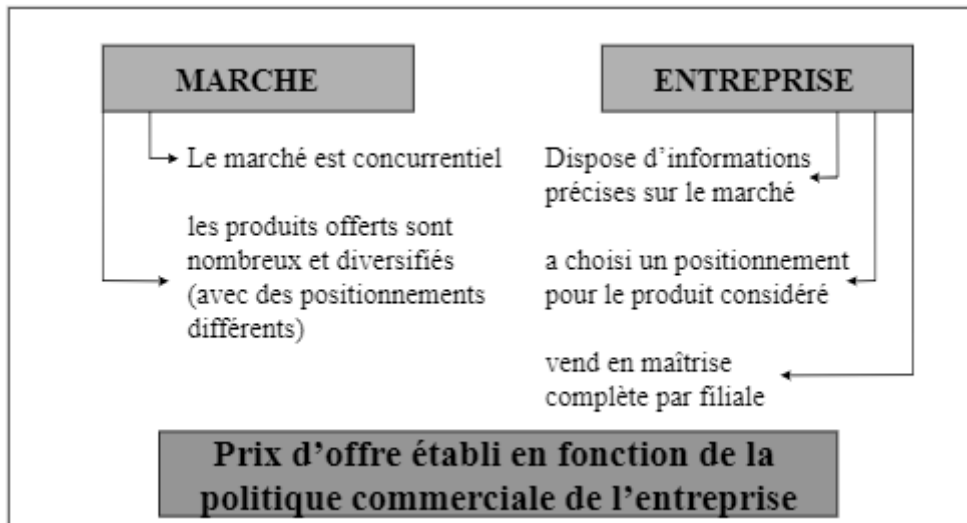
- **Fixer le prix d'offre à partir du coût de revient** (par la nature même du marché, l'entreprise a un objectif de rentabilité)



**Figure 9:** Fixer le prix d'offre à partir du coût de revient

Source : Marketing International<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Op Cit



**Figure 10 :** Prix d'offre établi en fonction de la politique commerciale de l'entreprise

Source : Marketing International <sup>22</sup>

La fixation du prix d'offre se fait en deux étapes :

- Analyse des différentes données chiffrées pour déterminer une fourchette de prix
- Prise en compte des objectifs de la politique de prix et établissement du prix d'offre

L'exportateur tient compte de :

- **La réglementation :**
  - P1 : prix en deçà duquel l'entreprise encourt le risque d'être accusée de dumping
  - P2 : prix maximal autorisé lorsque le pays concerné pratique une politique de prix très stricte
- **La demande et les prix psychologiques :**
  - P3 : prix qui semble trop bas pour le consommateur pour qu'il soit de bonne qualité
  - P4 : prix que le consommateur juge comme trop élevé pour le type de produit
- **Du coût de revient export complet :**
  - p5
- **De la concurrence :**
  - p6 : prix en dessous duquel il ne faut pas descendre sous peine de provoquer une réaction des concurrents et éventuellement une guerre des prix
  - P7 : prix max pratiqué par la concurrence

La détermination du prix d'offre vaut pour un marché particulier à un moment donné. Elle s'inscrit aussi dans une perspective plus large dans la mesure où l'exportation s'accommode mal de fortes variations de prix car :

<sup>22</sup> Op Cit

- Le prix constitue un des éléments-clés de toute politique commerciale réfléchie
- Son augmentation est souvent plus difficile que sur le marché national

Par conséquent :

- **Il faut veiller à maintenir le prix d'offre dans le temps**

(Recenser les éléments extérieurs non maîtrisables par l'entreprise pour anticiper l'évolution probable des prix : différentiel de taux d'inflation, variations du taux de change, réglementation des prix dans le pays acheteur)

- **Il faut coordonner les prix pratiqués dans les différents pays**

(Un différentiel de prix dans différents pays peut conduire à des exportations parallèles : apparition de «marchés gris»)

### **II.5.3.La communication internationale :**

- 1) L'influence de l'environnement culturel
- 2) Les stratégies de communication internationale
- 3) La mise en œuvre de la stratégie de communication internationale
- 4) La communication publicitaire par les médias

#### **II.5.3.1. L'influence de l'environnement culturel :**

La perception d'un message dépend de l'état d'esprit et de l'environnement socioculturel des individus, qui leur permettent de décoder les informations reçues. C'est pour cela que l'entreprise doit, dans la définition de sa communication commerciale, appréhender les spécificités culturelles du pays d'exportation pour repérer et comprendre les sensibilités et attentes.

- Culture et consommation
- Culture et communication commerciale

#### **• Culture et consommation**

- Appréhender les spécificités culturelles de la consommation

La consommation, dans chaque pays, dépend d'habitudes et coutumes qui indiquent comment satisfaire les besoins.

Cette incidence des valeurs culturelles dominantes influence directement la nature des produits consommés et les moments de consommations (ce qui suscite des adaptations des produits offerts).

La connotation sociale attachée à l'utilisation de tel ou tel bien varie d'un pays à l'autre.

==>Ces perceptions différentes entre pays affectent ainsi la façon de consommer le produit, et par là même la communication commerciale.

L'efficacité de la communication internationale dépendra directement des valeurs culturelles dominantes du pays considéré.

#### **• Culture et communication commerciale**

- Reconcevoir les messages

La traduction de messages utilisés en France paraît très délicate (car souvent difficile de trouver des termes équivalents acceptables, et difficile de préserver l'originalité, le rythme d'un texte) ; la traduction devient donc une «re-conception» du message.

- s'interroger sur les significations symboliques

La communication commerciale internationale repose aussi sur des visuels, renvoyant à des codes culturels

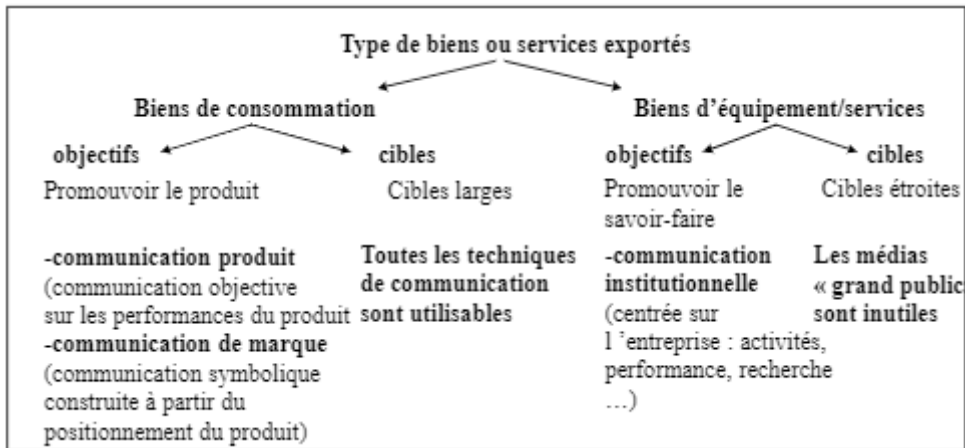
**I.5.3.2. Les stratégies de communication internationale**

Selon leur développement à l'exportation, l'implication et la marge de manœuvre des entreprises en matière de communication internationale diffèrent profondément. Elles sont amenées à procéder à des arbitrages entre le souci de s'adapter aux attentes et spécificités du marché et la volonté de préserver et de promouvoir leur identité au travers d'une communication globale.

- Contexte de l'entreprise
- Adaptation/standardisation de la communication
- Vers une communication globale ?

**• Contexte de l'entreprise**

- Communiquer selon le type de produits exportés



**Figure 11 : Type de biens ou services exportés**

Source : Marketing International<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Op Cit

AVANTAGES	DIFFICULTES
<p>-création et renforcement d'une image mondiale uniforme (l'utilisation d'une marque globale permet de capitaliser une notoriété sur l'ensemble des marchés)</p> <p>-réduction des coûts de création et de production des messages</p>	<p>-différences culturelles (motivations différentes au niveau de la consommation)</p> <p>-difficulté de construire un message « fort »</p> <p>-contraintes liées aux outils de communication pas toujours disponibles dans tous les pays visés par la campagne</p>

**Tableau 3 :** Avantages et difficultés d'une filiale de commercialisation

Source : Marketing International<sup>24</sup>

- Tenir compte du degré d'internationalisation de la firme
  - incapacité de définir une stratégie de communication internationale pour les PME/PMI
  - Lorsque l'entreprise dispose d'une filiale de commercialisation sur un pays donné, il est possible de définir une stratégie de communication internationale cohérente.

L'élément déterminant de la stratégie de communication internationale de l'entreprise concerne alors plutôt le degré de liberté laissé aux filiales.

- Adaptation/Standardisation de la communication
  - Adapter la communication

<sup>24</sup> Op Cit

<b>AVANTAGES</b>	<b>INCONVENIENTS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-communication appropriée au marché</li> <li>-facilité de mise en œuvre</li> <li>capacité d'action et de réaction très élevée</li> <li>-motivation des responsables commerciaux des filiales qui assurent, en accord avec la direction générale, la responsabilité de toute la communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-coût élevé</li> <li>-disparité d'image (avec risque de faire éclater la propre identité de la maison-mère)</li> <li>-absence de synergie entre les différents marchés</li> </ul>

**Tableau 4** Avantage et inconvénients de l'adaptation à la communication

Source : Marketing International <sup>25</sup>

- **L'évolution vers une communication globale**

Concerne la cohérence interne de la communication d'une entreprise

Cette stratégie part du principe de base que, dans l'entreprise, tout communique et chaque forme de communication est considérée comme un élément vital de l'identité et de la personnalité de cette entreprise.

Au niveau international, ce concept de communication globale peut-il être retenu comme option stratégique ?

- S'adaptera mieux à des structures de moyenne importance.

Les multiples filiaux et la multiplicité des centres décisionnaires freinent les possibilités de mise en œuvre d'une stratégie cohérente pour l'ensemble de l'entreprise

- S'appliquera plus facilement à des entreprises dont le nom se confond avec celui de leur marque

==> Cette option stratégique n'est ainsi pertinente que lors d'un choix de standardisation de la communication par l'entreprise.

### **I.5.3.3. La mise en œuvre de la stratégie de communication internationale :**

- Mise en œuvre confiée, dans une entreprise peu exportatrice, à la direction commerciale ou au service marketing.
- Dans les entreprises fortement internationalisées, la mise en œuvre nécessite une organisation chargée de définir les objectifs et responsabilités de chacun, et notamment le degré d'autonomie des filiales
- Centralisation/décentralisation de la communication
- Le budget de communication

<sup>25</sup> Op Cit

### **Centralisation/décentralisation de la communication :**

#### **a) Décentraliser la communication :**

- Les représentants de l'entreprise sur le marché local élaborent et gèrent leur campagne de communication
- Le siège social, par le biais d'une cellule de supervision, se limite à approuver les budgets et à jouer un rôle de conseil
- Engendre une organisation plus souple, mais aussi un coût global plus lourd et un contrôle global plus difficile à réaliser
- Fonctionne de façon plutôt efficace avec une communication adaptée n'existe pas de contrainte particulière en matière de choix de l'agence de communication
- Il n'existe pas de contrainte particulière en matière de choix de l'agence de communication

#### **b) Centraliser la communication :**

Les objectifs de la communication, la sélection des agences de pub, la détermination des budgets... se font au siège social où l'entreprise dispose d'une véritable direction de la communication

INTERETS	DIFFICULTES
-coût moindre dans la mesure où il n'y a qu'un seul centre décisionnaire	-démotivation des équipes locales
-contrôle aisé	-manque de souplesse
-responsabilités clairement définies	-inadaptation possible des moyens de communication au marché étranger

**Tableau 5 :** Intérêts et difficultés de la centralisation de la communication

Source : Marketing International<sup>26</sup>

### **Le budget de communication :**

#### **a) Evaluer le budget de communication :**

- allocation d'une somme forfaitaire
- attribution d'un pourcentage du CA
- détermination du budget de communication à partir de ceux des concurrents
- évaluation à partir des coûts des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux
- «expérience et bon sens»

<sup>26</sup> Op Cit

**b) Répartir le budget de communication :**

Le budget de communication est ventilé entre les produits et les outils de communication (la publicité par les médias et la communication hors médias).

La répartition est étroitement liée au produit (type de produit concerné et sa place dans son cycle de vie) et au marché.

**I.5.3.4. La communication publicitaire par les médias :**

PAYS	% des dépenses publicitaires dans le produit national
E.U	2,4%
Corée du Sud	1,43%
Australie	1,4%
G.B.	1,35%
Japon	1,06%
Suède	0,9%
France	0,75%
Italie	0,65%
Belgique	0,63%
Mexique	0,26%

**Tableau 6 :** Pourcentage des dépenses publicitaires dans le produit national

**Source :** Marketing International<sup>27</sup>

Investissement proportionnellement plus important que sur le marché national

La conception et la réalisation restent identiques :

- copy strategy
  - le media planning
- Le respect des contraintes réglementaires
  - Les attentes des consommateurs vis-à-vis de la publicité
  - La connaissance de l'environnement des médias
- Le respect des contraintes réglementaires :
    - a) Connaître la réglementation relative aux produits et services
    - b) Vérifier la nature du message. Des interdits existent au niveau :
      - De certaines représentations
      - Du vocabulaire utilisé ou de l'usage de certains mots
      - De la teneur du message (publicité mensongère et comparative)

<sup>27</sup> Op Cit

Pour que la teneur du message soit conforme à la morale du pays, les professionnels doivent consulter le «code international des pratiques loyales en matière de publicité»

➤ **Les attentes des consommateurs vis-à-vis de la publicité**

Les attentes des consommateurs à l'égard de la publicité ont une incidence sur le contenu des messages publicitaires.

Exemple : importance des valeurs dans la communication (0 à 10)

	France	Espagne	Allemagne
<b>Information</b>	6	3	8
<b>Force de la parole écrite</b>	7	4	9
<b>Force audiovisuelle</b>	7	9	4
<b>Eclat dans le style graphique</b>	8	3	6
<b>Emotion dans les communications</b>	7	9	4
<b>Humour dans la communication</b>	7	3	2
<b>Sexe dans la publicité</b>	7	4	6

**Tableau 7 :** Importance des valeurs dans la communication

**Tableau 14 :** Importance des valeurs dans la communication

**Source :** Marketing International<sup>28</sup>

➤ **La connaissance de l'environnement des médias :**

REPARTITION DU MARCHÉ PUBLICITAIRE PAR GRAND MEDIA EN 2009					
Pays	Presse	Télévision	Radio	Affichage	Cinéma
E.U.	46	41	12	1	Nc
Japon	38	44	5	13	nc
Allemagne	68	23	4	4	1
G.B.	55	36	4	5	1
Italie	37	54	4	4	0
Espagne	47	38	10	5	1
Pays-Bas	73	18	5	4	0
Danemark	76	20	2	2	1
Suisse	73	9	3	13	1
France	47	33	7	12	1

**Tableau 8 :** Répartition du marché publicitaire par grand media en 2009

**Source :** Marketing International <sup>29</sup>

S'interroger sur la disponibilité des médias

L'offre médias est souvent limitée dans les PD

<sup>28</sup> Op Cit

<sup>29</sup> Op cit

Pour les pays développés, la réglementation limite cette disponibilité sous forme :

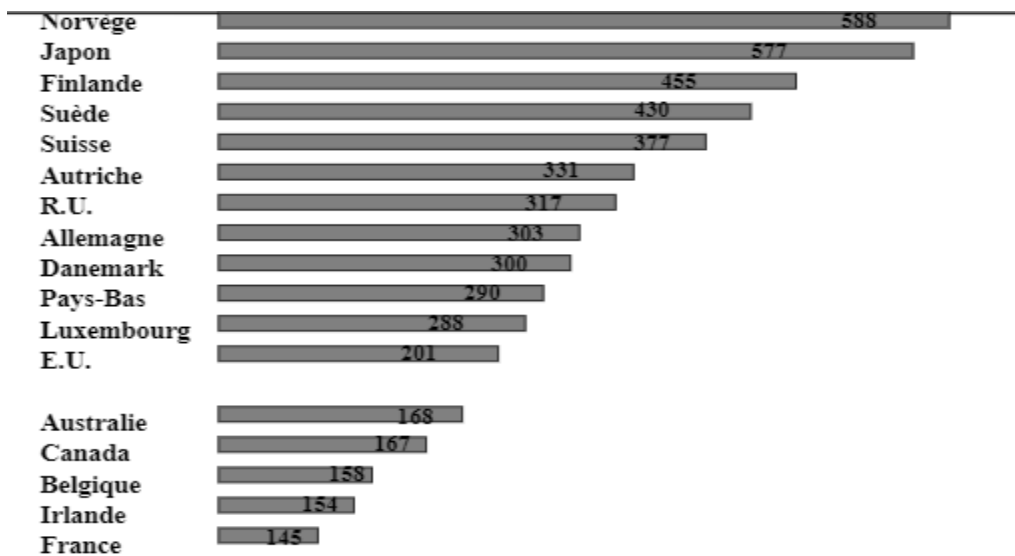
- D'interdictions de publicité pour certains supports
- De limitation de publicité autorisée sur certains médias

L'entreprise et son agence intègrent les conditions d'accès aux médias

- Se préoccuper de l'audience des médias

L'audience des médias n'est pas identique d'un pays à l'autre même s'ils sont géographiquement et culturellement proches.

Exemple de la presse dans le monde :



**Figure 12 :** Taux de pénétration des quotidiens dans le monde en 2008

Source : Marketing International <sup>30</sup>

## **I.6. L'environnement international :**

### **I.6.1. La mondialisation de l'économie :**

- La mondialisation évoque la notion d'un monde uni, d'un monde formant un village planétaire, d'un monde sans frontière
- L'interpénétration des cultures, des technologies et des économies
- L'accroissement des mouvements de biens, de services, de main-d'œuvre, de technologie et de capital à l'échelle internationale
- Sujet de débats et de polémiques
  - ✓ Conception unitaire
  - ✓ Conception pluraliste
- Les pays riches bénéficient de la mondialisation en obtenant un rendement plus intéressant pour les détenteurs du capital et un éventail plus large des biens pour les consommateurs. Cependant, ces mêmes pays souffrent d'une délocalisation de plus en plus pénalisante des entreprises locales (centres d'appel)

<sup>30</sup> Op Cit

- Les pays émergents sont moins compétitifs et productifs que les pays développés mais profitent des investissements étrangers issus de la mondialisation

### **I.6.2. Le cadre institutionnel des échanges internationaux :**

- Une organisation internationale peut aussi avoir différentes appellations :
  - Organisations intergouvernementale, institutions internationales, instances internationales, agences onusiennes, agences internationales.
- C'est une association d'Etat souverain, qui à l'aide d'organe propre, et d'un budget, cherche à atteindre un objectif commun.
- Chaque état doit contribuer, participer, au budget selon deux critères macroéconomique :
  - L'importance du PIB globale et L'importance de sa part dans les 6 économique
  - L'importance du PIB globale et L'importance de sa part dans les échanges internationaux (import/ export)
- Il y a deux types d'activités :
  - Les activités normatives (une organisation internationale est une machine à produire du droit, à écrire tous les textes). Ex : OMC. Le texte fondateur fait 60 pages, auxquelles s'ajoutent 20000 pages d'annexes.
  - Les activités opérationnelles : il y a beaucoup de déplacement sur le terrain par les experts des organisations internationales.

### **I.6.3. Les organisations à vocation commerciale :**

- l'OMC : L'organisation mondiale du commerce, institution se substituant garante d'un ensemble de règles et doté d'un organe de règlement de différends et de surveillance de la mise en œuvre des décisions<sup>31</sup>
- La CNUCED : La conférence des nations unies pour les commerce et le développement créée en 1964 rassemblant les pays de l'ONU et a pour objectif de favoriser le développement du tiers monde
- L'OCDE : L'organisation de coopération et de développement économique analyse la conjoncture économique et formule des recommandations en termes de politique économique et d'aide au développement

### **I.6.4. Les organisations à vocation financière :**

- Le FMI : Le fond monétaire international organise le système monétaire international et accorde des prêts aux pays dont la balance de paiement est déficitaire à condition qu'ils appliquent les mesures qu'il a préconisé
- La banque mondiale : accorde des prêts privilégiés aux pays du tiers monde

<sup>31</sup> <https://www.imf.org/fr/About/Factsheets/The-IMF-and-the-World-Trade-Organization>

---

•La BERD : La banque européenne pour la reconstitution et le développement favorise la transition vers l'économie du marché des pays de l'Europe central<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr/docs/bc04353b18395ae5db4ccd554664784d-marketing-international.pdf>

## Chapitre 02 : Internationalisation des entreprises Concepts et Approches :

### II.1. Étude des marchés étrangers :

#### II.1.1. Les différents types d'étude des marchés étrangers

On distingue 3 catégories d'études de marchés selon les objectifs souhaités<sup>33</sup> :

- **Les études générales et exploratoires** : pré étude de marché qui a pour but de faire apparaître des groupes de pays classés par priorité de prospection à partir de certains critères :
  - Les critères d'accessibilité : obstacles tarifaires, non tarifaires, facteurs physiques, politiques, économiques
  - Les critères de potentialité : il s'agit d'évaluer la situation économique d'un pays, son niveau de développement et ses perspectives de croissance mais également évaluer la situation de la demande locale
  - Les critères de sécurité : les risques liés à la situation politique d'un pays ne doivent pas être négligés
  -

A partir des informations fournies par le pré étude, l'entreprise dresse un tableau comparatif des marchés. Dans ces tableaux, on trouve des critères faisant l'objet d'une notation allant de la situation la plus défavorable à la situation la plus favorable

#### ➤ **Les études sur la structure et le fonctionnement d'un marché étranger :**

Connaître le marché nouveau, et identifier ses principaux acteurs :

- **Demande** : Evaluer la consommation actuelle du produit, et son évolution sur les dernières années et envisager les tendances à venir
- **Concurrence** : Evaluer la production locale et son évolution dynamique, - les parts de marché respectives, les tendances industrielles, les importations et leur évolution dynamique et les principaux pays d'origine.
- **Prix** : le prix pratiqué sur le marché, les marges de distribution, les conditions de vente, le prix d'acceptabilité par les consommateurs
- **Distribution** : la nature des canaux de distribution, les services rendus par les distributeurs et la structure des coûts de distribution.
- **Communication** : les pratiques de la concurrence en matière de communication commerciale ; les moyens disponibles pour l'entreprise et leurs coûts
- **Environnement légal et administratif** : Produit (normes, protection des marques et brevets etc...), - emballages et étiquetages (conception, recyclage, mention obligatoires etc.), -conditions de vente (contrôle des prix et des marges),

<sup>33</sup> <https://www.lemoci.com/1-les-differents-types-detude-de-marche-a-letranger/>

➤ **Les études sur un des éléments du plan de marché :**

Elles prennent souvent la forme de tests permettant de mesurer la réaction probable du marché. Ces études peuvent prendre plusieurs formes :

- Quantitatives
- Qualitatives
- Documentaires

**II.1.2. Le déroulement des études de marché :**

➤ **La formulation du problème**

- Il s'agit d'identifier le problème à résoudre et de rechercher ses origines possibles ou de déterminer la décision à prendre.<sup>34</sup>
- L'objet de l'étude sera de valider les intuitions à retenir.

➤ **Le projet d'étude**

- Il décrit les caractéristiques de l'étude et les procédures à employer.
- Le projet comprend :
  - ✓ le choix de la méthodologie et des données à collecter : découper les questions en sous questions plus claires
  - ✓ les méthodes sélectionnées pour recueillir les informations : sélection des sondés, la taille de l'échantillon etc...
  - ✓ Les techniques de traitement des informations collectées
  - ✓ Le calendrier des opérations
  - ✓ Le budget de l'étude

**II.1.3. A qui confier les études ?**

➤ La réussite de ces études de terrain est conditionnée par plusieurs choses :

Accès aux sources d'informations

- adaptation des techniques de recueil des données
  - compréhension du contexte environnemental
  - adaptation de l'étude aux besoins et aux contraintes de l'entreprise
- Ces études requièrent un budget important et demandent des compétences particulières. C'est pourquoi elle se pose la question, dit-elle réaliser l'étude par elle-même ou la confier à des intermédiaires. Ce choix doit être basé sur plusieurs critères :
- les compétences techniques, linguistiques et culturelles
  - le coût de réalisation de l'étude

<sup>34</sup> Ouvrage (Techniques d'études de marché) - Eric Vernet P38

#### **II.1.4. Les méthodes de prévision de la demande :**

Pour estimer la demande, l'entreprise dispose de plusieurs méthodes<sup>35</sup>

- Les méthodes qualitatives :
  - des opinions d'experts et de consultants
  - le raisonnement par analogie avec des produits ou des marchés proches
  - Les résultats de ces études peuvent être erronés car sont souvent intuitives.
- les méthodes statistiques de projection
  - Elles s'appuient sur des données du passé pour prédire l'avenir
- les méthodes causales
  - Ces méthodes permettent de relier mathématiquement des phénomènes qui entretiennent entre eux des relations de cause à effet et de prévoir l'évolution de la variable dépendante.
- Les méthodes expérimentales ou tests
  - La méthode des marchés témoins a pour objet de prévoir en termes de parts de marché ou de volume de ventes les effets d'une politique commerciale sur un produit existant ou de déterminer les chances de réussite d'un produit.
  - Le test est réalisé sur une zone géographique restreinte mais représentative du marché total.

### **II.2. Approches du marketing international :**

Souvent, en relation avec la façon dont l'entreprise appréhende son environnement et son développement international, on a recours à trois approches du concept de marketing international<sup>36</sup>:

II.2.1. Le marketing de l'exportation,

II.2.2. Le marketing pluri-domestique

II.2.3. Le marketing international global.

#### **II.2.1. Le marketing de l'exportation :**

Cette approche est adaptée à l'entreprise qui souhaite prolonger à l'étranger une politique commerciale fructueuse sur le marché national. La démarche mercatique se traduira, dans le temps, par l'adaptation des politiques commerciales élaborer sur le marché domestique aux exigences des marchés étrangers.

La notion d'effet-prisme permet de tenir compte, lors du transfert d'une politique commerciale à l'étranger, des déformations des forces et des faiblesses des composants du marketing mix.

<sup>35</sup> Disponible sur : <http://e-prelude.com/Site/FR/PresentationsMIL/Prevision.pdf> Consulté le 25/04/2021 à 11h:45

<sup>36</sup> La Dissertation " Les Approches Du Marketing International" Disponible sur <https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/Les-Approches-Du-Marketing-International-48309.html> Consulté le 03/04/2021 à 16h:00

L'existence d'un environnement différent (par exemple, comportement du consommateur, concurrence local, structure de l'appareil de distribution...) et le franchissement des frontières (droit de douanes, parités de change variable...) modifiant l'efficacité ou la pertinence du marketing mix.

Le prisme peut avoir des effets de quatre ordres :

- Un effet transparent, qui garde intacte la compétence de l'entreprise
- Un effet obture, qui supprime à l'étranger la force de l'entreprise (méconnaissance d'une marque nationale à l'étranger)
- Un effet grossissant, qui accentue une compétence de l'entreprise ou transforme une faiblesse en force (un produit en phase de maturité retrouve une nouvelle jeunesse sur un marché étranger)
- Un effet réducteur, qui affaiblit les compétences de l'entreprise en accentuent une faiblesse ou en transformant une force en faiblesse (le prix est moins compétitif)

### **II.2.2. Le marketing pluri-domestique :**

L'entreprise engage sur chaque marché étranger des politiques marketings différents. La présence de l'entreprise sur plusieurs marchés étrangers fait apparaître un besoin de coordination et de rationalisation des politiques commerciales.<sup>37</sup>

### **II.2.3. Le marketing international global :**

L'entreprise attaque le marché mondial, à l'issue d'une démarche de segmentation internationale des marchés. La démarche mercatique se traduira par la définition d'objectifs et l'allocation de ressources par rapport à des segments de marché qui ne se constituent pas en référence à des frontières.

Les concepts de base du marketing sont applicables aux activités internationales de l'entreprise, il en est de même de la méthodologie. Par contraintes techniques peuvent être difficiles à mettre en œuvre dans le cadre d'environnement culturellement très différents (études de marché par enquête, action publicitaires par exemple).

Dans le cadre d'études de marché sur les pays en voie de développement, le manque de fiabilité des statistiques remet en cause les techniques de l'échantillonnage<sup>38</sup>.

## **II.3. Étapes et Modes d'internationalisation des entreprises**

Pour s'internationaliser, l'entreprise peut choisir entre différentes stratégies et différents modes. Cette section sera réservée à la présentation des différents types de la stratégie

<sup>37</sup> <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/marketing-pluri-domestique.html>

<sup>38</sup> <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/marketing-international>.

d'internationalisation et les différents modes d'internationalisation des entreprises, à savoir, l'exportation, l'internationalisation par système contractuel et l'investissement directe étranger.

### **II.3.1. Les typologies de la stratégie d'internationalisation**

Les entreprises peuvent adopter des stratégies différentes d'internationalisation. Les déterminants de ces stratégies, varient selon les moyens, les capacités et les choix de l'entreprise.

On peut distinguer entre quatre stratégies d'internationalisation qui sont 18 :

#### **II.3.1.1. La stratégie internationale :**

On dit que l'entreprise choisit une stratégie internationale, lorsqu'elle commence à étendre ses activités à d'autres pays, et que son centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine. Pour cela, l'entreprise doit s'appuyer sur ses moyens humains, techniques et organisationnels pour développer sa stratégie, elle doit avoir aussi des connaissances solides pour bien mener son projet d'internationalisation.<sup>39</sup>

#### **II.3.1.2. La stratégie multinationale (multidomestique) :**

La stratégie multidomestique réponde à une offre standardisée, sans pour autant obtenir un avantage de cout significatif (les couts sont annulés par les couts de transport), cette stratégie consiste à investir dans un nombre limité de pays et d'étendre progressivement les activités vers d'autres pays, en développent des avantages spécifiques dans pays visés, c'est la construction d'un portefeuille de pays sans intégration des actifs et des opérations localisées dans différents pays d'accueil.

**II.3.1.3. La stratégie globale :** La stratégie globale vise un espace unifié, la firme propose un ensemble de produits standardisés fabriqués sur quelques zones géographiques pour un champ géographique large. Pour répondre de manière harmonisée au marché mondial. Cette stratégie est rarement retenue que dans des secteurs d'aéronautique, l'informatique et les marchés financiers, et les modalités essentielles sont les IDE, les exportations, et les cessions de licence.

**II.3.1.4. La stratégie transnationale :** C'est une approche qui se justifie dans le cas de plus en plus nombreux dans lesquels l'entreprise est soumise à la fois à la pression de la réduction des couts et au besoin d'adaptation locale. Elle combine la stratégie globale et la stratégie multidomestique.

### **II.3.2. Les différents modes d'internationalisation des entreprises :**

**II.3.2.1. L'exportation :** L'exportation est une stratégie qui représente l'ouverture de l'entreprise à l'international. Elle correspond à la première phase de développement international de l'entreprise. Il existe trois grandes techniques dans les stratégies d'exportation<sup>40</sup> :

- L'exportation directe,

<sup>39</sup> <https://www.leblogdudirigeant.com › la-strategie-international..>

<sup>40</sup> Ludivine Duval, Carole MAUREL, Jean-Laurent Viviani Université de Rennes 1 " Mode d'exportation, stratégie export et performance : Application à la filière vin en France" France 2017

- L'exportation indirecte,
- L'exportation associée.

**II.3.2.1.1. L'exportation directe :** L'exportation permet à l'entreprise d'acquérir la première expérience sur les marchés étrangers, pour lequel elle est autonome dans la gestion de son activité commerciale. L'exportation directe évite les intermédiaires, les bénéfices sont réservés à l'entreprise sans supporter les coûts de rémunération des intermédiaires. Cette technique nécessite la mobilisation de ressources internes importantes en matières logistique, administrative, financière ou commerciale. L'exportation directe peut être faite par une vente directe (sans force de vente), avec représentant salarié ou par un agent commissionné<sup>20</sup>.

**Exportation directe sous forme d'une vente directe** La vente directe consiste à réaliser des ventes sans recours aux intermédiaires commerciaux ou représentants. L'entreprise exportatrice doit posséder des compétences et ces ressources nécessaires pour participer à tous les aspects du marketing et du service après-vente. Ce type de vente vous permet d'exercer un contrôle considérable sur les activités commerciales. Les frais de marketing peuvent être élevés.

**Exportation directe avec un représentant salarié**

-L'entreprise délègue de façon permanente sur un marché un ou plusieurs représentants commerciaux. La fonction principale du représentant est de chercher des occasions d'affaires, négocie en nom de l'entreprise des contrats avec des acheteurs et communique le bon de commande au siège social de l'entreprise, après c'est à l'entreprise d'envoyer la marchandise directement à l'acheteur.

-Le représentant salarié travail que pour l'entreprise dont il est salarié.

**Exportation direct avec un agent commissionné**

-Un agent commissionné est une personne qui peut être physique ou morale, indépendante et permanente d'un exportateur. Il s'agit du nom et pour le compte de l'entreprise qui le mandant. Contrairement au représentant salarié, il peut organiser librement son activité. L'exportateur ou le mandant rémunère l'agent commissionné par commissions sur le chiffre d'affaire qu'il réalise.

-Le commissionnaire représente un avantage pour le mandant, car grâce à sa maîtrise et sa connaissance du marché, le mandant contrôle sa politique de commercialisation.

**II.3.2.1.2. Exportation indirecte :**

L'entreprise choisie l'exportation indirecte pour contourner les difficultés liées à l'exportation directe, ceci pour plusieurs raisons : partager les coûts et les risques, se rapprocher des clients étrangers, faciliter le mécanisme d'adaptation du produit...etc.

Parmi les formules d'exportation indirecte, on retiendra :

### **La société de commerce international SCI :**

-C'est une société d'import-export, qui achète pour son propre compte des produits auprès d'autres entreprises qui ne disposent pas de réseaux commerciaux correspondants liés à leurs activités.<sup>41</sup>

- La SCI permet à l'entreprise exportatrice de limiter le risque commercial, car la vente est réalisée sur le marché domestique, d'éviter les charges liées au transport, les formalités liées à l'exportation.

### **L'importateur :**

-L'importateur ou le distributeur est un commerçant indépendant, il achète des produits auprès de l'entreprise exportatrice dans le but de revendre ces produits à son propre nom et à son propre compte.

-L'importateur assure pour lui-même toutes les activités nécessaires à la vente : distribution, réseau de vente, publicité, service après-vente. L'exportateur perd entièrement le droit de propriété et le contrôle sur les produits vendus.

### **Les concessionnaires :**

Un concessionnaire est un agent et importateur exclusif, qui commercialise les produits sur des zones précisées par l'entreprise exportatrice. Il s'engage dans le contrat à ne pas distribuer des produits concurrents sur la zone.

L'exportateur peut imposer un contrôle sur la politique commerciale du concessionnaire.

### **II.3.2.1.3. Exportation concertée ou associée**

L'exportation associée c'est lorsque l'entreprise exportatrice réalise une opération d'exportation avec un groupe d'entreprises. C'est l'association avec une ou plusieurs entreprises nationales, rarement étrangères, pour créer un groupement d'exportateurs, et de créer un réseau commun de vente à l'étranger.

Les formes d'exportation associée les plus connues sont le groupement d'exportateurs et le portage.

**Le groupement d'exportateurs :** C'est un ensemble d'entreprises regroupées, afin de réaliser une exportation par la mise en commun des moyens nécessaires, ce groupement permet de partager les coûts et les risques.

### **Le portage :**

Cette technique est appelé Peggy-back, également appelé exportation Kangourou. Elle consiste pour, une entreprise souvent une PME, qui souhaite se présenter à l'international. Elle demande à une entreprise déjà implantée à l'étranger (firme multinationale) de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur des marchés étrangers. L'entreprise portée bénéficiera d'un réseau de distribution et du savoir-faire met à sa disposition par la FMN.

---

<sup>41</sup> Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, « Plan d'action renforcer l'internationalisation des entreprises » [archive], sur France Diplomatie : Ministère des Affaires étrangères et du Développement international (consulté le 16/04/2021)

Le portage reste assez peu utilisé par les entreprises, c'est difficile de trouver une entreprise porteuse, ayant un produit et un réseau de distribution réellement complémentaires.

### III.3.2.2. Le mode d'internationalisation par système contractuel (d'accord) :

Dans ce point, on abordera trois stratégies : les transferts internationaux de technologies, la licence, la franchise commerciale internationale

#### II.3.2.2.1. Les transferts internationaux de technologies :

-C'est une opération de vente de technologie et du savoir-faire. L'exportateur s'occupe principalement de la création du produit et des étapes nécessaires à son lancement, et confie la fabrication et la commercialisation à une société étrangère.

-Le transfert de technologie peut prendre la forme d'une cession de brevet (transfert de tous les droits d'une invention déposée) ou d'une concession de licence (exploitation d'un brevet pour une durée déterminée). Elle peut aussi consister en un transfert de savoir-faire portant sur des connaissances techniques ou commerciales. Plusieurs raisons peuvent justifier une telle démarche : éviter les investissements coûteux de création d'une filiale ou bien accéder à un marché difficile.

#### II.3.2.2.2. La licence :

Le contrat de licence (temporaire) est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence ou concédant) concède à une entreprise, moyennant une rémunération (coût du transfert, prime annuelle fixe, commission annuelle proportionnelle au volume des ventes réalisées), située dans un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une durée limitée et sous certaines conditions, l'un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire sur un territoire défini.

Ces avantages et inconvénients sont cités ci-après :

Les Avantages	Les Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyen rapide avec faibles coûts de pénétrer un marché étranger.</li> <li>- Risque commercial nul.</li> <li>- Capital à investir faible par rapport à d'autres modes d'implantation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le licencier peut être un concurrent, risque de perte de part de marché.</li> <li>- Difficulté de coordonner un licencié.</li> <li>- Risque de contrefaçon, risque pour l'image de marque.</li> </ul>

**Tableau 9** : Les avantages et les inconvénients d'une licence internationale

**Source** : Livre Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, P 205

#### III.3.2.2.3. La franchise commerciale internationale

La franchise est un accord commercial et juridique par lequel une entreprise appelée « franchiseur » s'engage à fournir à une seconde entreprise, dite « franchisee », une marque, un savoir-faire et une assistance permanente en contrepartie d'une rémunération.

Ces avantages et inconvénients sont cités ci-après :

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un investissement financier limité.</li> <li>- Un développement international rapide.</li> <li>- Un risque moindre pour l'exportateur car une partie supportée par le franchisé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La difficulté de sélectionner les franchisés.</li> <li>- Formule réservée aux exportateurs possédant un savoir-faire reconnu à l'étranger.</li> <li>- Complexité de gérer et contrôler un réseau de franchisés.</li> </ul>

**Tableau 10** : Avantages et Inconvénients de la franchise internationale

**Source** : Livre Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, P 206

### **II.3.2.3. Les investissements directs à l'étranger (IDE) :**

#### **II.3.2.3.1. Définition de l'IDE :**

Les IDE sont définis par le manuel de la balance des paiements du FMI, comme : « l'investissement direct à l'étranger (IDE) est l'action d'un investisseur, basé dans un pays donné (pays d'origine), qui acquiert un intérêt d'au moins 10 % dans une entreprise résidant dans un autre pays ».<sup>42</sup>

#### **II.3.2.3.2. Les forme d'IDE :**

Les IDE peuvent se présenter sous plusieurs formes, on se limite à : la filiale, la joint-venture, le bureau de représentation et la succursale.

##### **II.3.2.3.2.1. La filiale de production ou de distribution :**

Est une société de nationalité locale, indépendante juridiquement de la maison-mère et contrôlée majoritairement par celle-ci. Elle permet d'établir une présence locale permanente dans un marché étranger.

La filiale présente certains avantages pour l'entreprise, ainsi des inconvénients qu'on peut résumer dans les points suivants :

<sup>42</sup> <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/investissement-direct-a-l-etranger-ide.html>

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- la maîtrise de la politique commerciale.</li> <li>- l'entreprise a une meilleure connaissance et des besoins des clients.</li> <li>- bénéfiques sont totalement pour l'entreprise.</li> <li>- les coûts de création sont limités par rapport à ceux de la filiale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-le niveau de formalités administratives est très élevé.</li> <li>-risque commercial assuré par l'entreprise.</li> <li>-l'investissement financier assez élevé.</li> </ul>

**Tableau 11 :** Les avantage et inconvénients de la filiale de production

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La connaissance du marché est très bonne grâce à une présence locale permanente sur le marché</li> <li>- Observation permanente des concurrents locaux étrangers</li> <li>- La présentation d'une filiale à l'étranger permet de rassurer les clients</li> <li>- Forte réactivité en cas de mutation de marché</li> <li>- Contrôle totale de la politique commerciale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le montant de l'investissement est élevé au départ</li> <li>- Formalités de constitution parfois complexes et importantes</li> <li>- Exige une connaissance approfondie de la législation et de la réglementation</li> <li>- Le contrôle financier d'une filiale est plus difficile qu'avec d'autres formes d'implantation</li> </ul>

**Tableau 12 :** Avantages et inconvénients du bureau de représentation et de la succursale

**Source :** Durousset M : "la mondialisation de l'économie", 2ème édition, Ed Ellipses, paris, 2005, P 72

#### **II.3.2.3.2.2. La succursale et le bureau de représentation :**

##### **• La succursale :**

C'est une entité entièrement dépendante de sa maison mère, elle n'a pas de personnalité juridique, elle permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Les fonctions d'une succursale sont presque les mêmes que celles d'une filiale : la prospection, le suivi des vents, présentation commerciale, aide la maison mère dans la gestion des commandes.

##### **Le bureau de présentation :**

C'est une forme d'implantation qui est considérée comme l'une des premières étapes que l'entreprise exploite afin de pénétrer un marché étranger. Il ne dispose pas d'une personnalité juridique.

Le bureau de représentation a plusieurs fonctions consistent la représentation auprès des clients étrangers, la prospection, présentation de ou des produits, et la coordination d'un réseau d'agents.

Le bureau de représentation est un choix pertinent pour l'entreprise si :

- Elle dispose d'un personnel qualifié et disponible pour l'export.
- Elle dispose d'une expérience certaine à l'international et sur le marché en particulier.

Ces avantages et inconvénients sont cités ci-après :

**Source :** Graiche L : " les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies", thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi Ouzou, 2012, PP 97- 98.

### **II.3.2.3.2.3. La joint-venture :**

Les accords de co-entreprise, aussi appelés très fréquemment "joint-venture", consistent en la création d'une nouvelle organisation juridiquement indépendante par deux ou plusieurs partenaires. Il s'agit d'une association avec une entreprise étrangère qui porte sur un projet de création en commun d'une société industrielle ou commerciale ou sur une prise de participation commune dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché export ciblé.

L'association est sanctionnée par un contrat qui repose sur le principe de parité et est caractérisée par la mise en place d'une structure au sein de laquelle les décisions importantes devront rester partagées.

Ces avantages et inconvénients sont cités ci-après :

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les risques financiers et les coûts sont faibles car ils sont partagés entre les partenaires.</li> <li>-Permet un accès à des compétences et des technologies non maîtrisées.</li> <li>-Réalisation d'économies d'échelle - Un meilleur contrôle de la politique commerciale grâce à la connaissance du marché local.</li> <li>-Protection contre les concurrents.</li> <li>-Pénétration rapide de nouveaux marchés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les bénéfices réalisés seront moindres puisqu'ils seront partagés.</li> <li>-Risque de divergence des objectifs des partenaires.</li> <li>-Perte de compétences et technologies.</li> <li>- Risque de conflits liés à la différenciation de cultures.</li> </ul>

**Tableau 13 :** Avantages et inconvénients de la joint-venture

**Source :** Graiche L : " les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies", thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi Ouzou, 2012, PP 97- 98.

## **II.4.Principales stratégies de marketing international :**

Les stratégies de marketing international ont pour objectif général, la satisfaction des besoins des consommateurs hors du marché d'origine mieux que la concurrence, dans le cadre des contraintes de l'environnement global et des ressources de l'entreprise. L'environnement international est de loin plus complexe que l'environnement national compte tenu de la diversité des facteurs à prendre en compte et de leur évolution dynamique et interdépendante.

Dans le cadre de l'élaboration de marketing international, l'entreprise a le choix entre trois stratégies principales :

- La stratégie de standardisation,
- La stratégie d'adaptation,

- La stratégie de standardisation adapté ou mixte.

#### **II.4.1. La stratégie de standardisation :**

La stratégie de standardisation signifie que l'entreprise opte pour une uniformisation des ses politiques marketings sur l'ensemble du marché étrangers. C'est-à-dire qu'elle va commercialiser tels que les produits fabriqués pour leur pays d'origine. Elle aborde ainsi les marchés étrangers avec un seul marketing mix. Cette stratégie global standardisé s'appuie sur un certain nombre d'hypothèse comme :

- L'uniformisation croissante des besoins et goûts des consommateurs (Levit, 1983), qui remet ainsi en cause la nécessité du marketing mix adapté à chaque marché. On suppose l'existence de segment homogène à l'échelle internationale (segment transnationaux)
- La préférence universelle pour les produits à bas prix et de qualité acceptable

Les avantages procurés par une stratégie de standardisation sont nombreux :

Elle permet entre autres, une réduction importante des coûts de production et de commercialisation, car l'entreprise peut réaliser des économies d'échelle et des économies d'expériences.

Une stratégie standardisation est souvent adoptés par les produits dits « culture-free » qui transcendent les différences culturelles,

**Exemple :** certains produits industriels et technologiques ou des produits de consommation qui ciblent des segments homogènes de consommateur transnationaux : jean Levis pour des adolescents, produit de luxe pour les élites

Cette approche globale des marchés étrangers a cependant été contestée par Wind et Douglas (1986) qui ont pu observer d'importantes divergences dans les comportements d'achats et de consommation rendant ainsi nécessaire une adaptation du politique marketing aux spécificités des marchés locaux.

#### **II.4.2. La stratégie d'adaptation :**

Si la stratégie globale standardisée permet aux entreprises d'obtenir un certain nombre d'avantages comme par exemple une réduction des coûts réalisée grâce aux économies d'échelles. Elle a aussi des limites. En effet, elle ne prend pas en compte :

- Les spécificités culturelles et nationales qui exercent une influence sur les modes de consommation
- Les mécanismes de résistance à la globalisation qui se mettent en place au niveau individuel et social.

Enfin, elle fait preuve d'une marque de flexibilité et de capacité de réaction face à la concurrence. En raison de ces limites, l'entreprise peut être amenée à adapter sa politique marketing aux spécificités de chaque marché.

Au niveau de la politique produit, l'existence de normes internationales encourage la standardisation. Par contre, des réglementations nationales, locales, des habitudes de consommation différentes encouragent voire obligent l'adaptation.

Au niveau de la politique prix, il est très rare que le prix d'un produit soit le même dans différents pays en raison du niveau des revenus qui peut varier d'un pays à l'autre. C'est ainsi que du point de vue tarifaire, l'adaptation procure une flexibilité qui permet de mieux exploiter les différences encore bien réelles de pouvoir d'achat entre marchés.

Au niveau de la politique distribution, le choix d'un mode de distribution à l'étranger est très dépendant des caractéristiques du pays dans lequel on s'implante. Enfin, en ce qui concerne la politique de communication, la volonté de bénéficier d'une image mondiale pousse à la standardisation des politiques de communication. Mais dans certains cas, l'adaptation est parfois indispensable, notamment lors de la connotation négative d'un nom (cas de certaines marques). Certaines multinationales donnent à leurs produits des noms différents selon les pays.

#### **Exemple :**

#### **IKEA, obligé d'adapter 50% de sa gamme sur le marché américain**

En 1994, seulement 11 % des ventes d'Ikea étaient réalisées en Suède. Ikea vendait les mêmes produits partout dans le monde, ce qui permettait d'importantes économies dans la conception, la fabrication et dans le marketing. Pourtant, contrairement à ce qui s'était passé en Europe, l'entrée sur le marché américain en 1985 a d'abord été un échec. Le style suédois convenait moins bien aux consommateurs américains, les lits étaient trop étroits, les placards de cuisine ou les tiroirs de commodes n'étaient pas assez profonds, les verres ne pouvaient contenir la glace qu'aimaient y empiler les consommateurs américains... Ikea a produit une nouvelle gamme mieux adaptée et a fait largement appel à des fournisseurs américains. Les coûts ont augmenté mais les ventes ont bondi de 40 % (Exemple lire de Leroy, 2004, p. 71/72)

Malgré les discours sur l'émergence d'un client ou d'un produit global, le jeu concurrentiel garde de fortes spécificités locales.

#### **II.4.3. La stratégie de standardisation adaptée :**

Dans la réalité, les firmes qui adoptent une politique de standardisation totale sont très rares. Le plus souvent, elles mettent en pratique une politique de standardisation adaptée. Il s'agit d'opérer des modifications mineures et peu coûteuses des aspects commerciaux du produit afin de s'approcher davantage des désirs des consommateurs. C'est la règle du « think global, acte local » (il s'agit de concevoir des produits de façon universelle et de les adapter localement). Grâce au développement de l'automatisation et des systèmes de production flexibles, il est possible désormais aux entreprises de bénéficier à la fois des avantages de la standardisation

et de l'adaptation avec le principe de conception modulaire des produits ou de différenciation retardée.

La différenciation retardée permet d'affiner les niveaux d'adaptation en aval tout en bénéficiant en amont des économies d'échelles sur les séries longues de production des modules qui sont optimisés dans leur conception et leur nombre (Deher, 1986). La différenciation et l'adaptation locale interviennent en effet, le plus souvent en aval des fonctions de la chaîne de valeur. On différencie ainsi l'emballage, le marketing et la communication.

LA stratégie de standardisation adaptée combine ainsi les avantages d'une politique de standardisation et d'une politique d'adaptation. Elle permet de répondre aux exigences des marchés locaux tout en limitant les surcoûts liés à une politique d'adaptation.

Le choix de la stratégie adoptée exerce une influence déterminante sur le contenu du plan de marketing international.<sup>43</sup>

### **III.5. Démarche marketing d'internationalisation des entreprises :**

La démarche d'internationalisation conduit l'entreprise progressivement sur la voie de développement international. Cette démarche se compose d'un ensemble d'étapes, que l'entreprise doit suivre : elle définira et identifiera ses objectifs, après elle réalisera un diagnostic interne et un diagnostic externe, elle fera la sélection d'un ou plusieurs pays et enfin la mise en œuvre de la stratégie.

#### **II.5.1. L'analyse de la stratégie de l'entreprise :**

##### **II.5.1.1. Définition et objectifs de la stratégie de l'entreprise :**

La notion de stratégie est définie comme étant les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants, et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

La stratégie sert à réaliser les orientations des politiques générales prises par l'entreprise. La formulation de la stratégie à proprement parler représente le résultat de la comparaison entre les contraintes, les menaces, et les possibilités environnementales. Alors, les dirigeants identifient les options stratégiques, sélectionnent et déterminent les priorités.

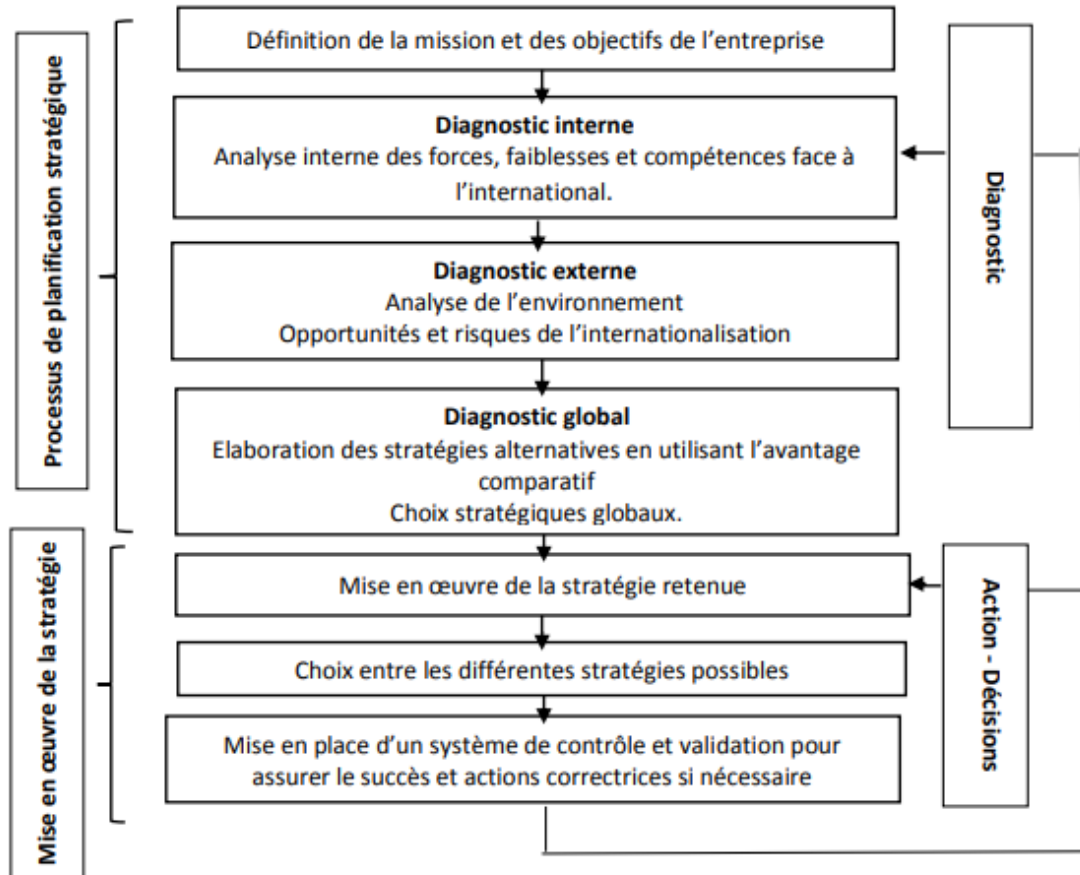
Au niveau stratégique, les objectifs doivent être définis clairement avant de procéder à la formulation de la stratégie. Les objectifs de l'entreprise les plus courants sont :

- Accroître le chiffre d'affaire.
- Augmenter la valeur de l'entreprise et augmenter la rentabilité.
- Diversifier et partager les risques entre les marchés.
- Conquérir de nouveaux marchés et améliorer sa position

---

<sup>43</sup> Désiré loth, titre : Marketing international, maison d'édition : Livre imprimé : Français : 2e édition, Editeur : Paris : Publibook, cop. 2006. Nombre de page : 39-42

Ces objectifs doivent être réalisables, quantifiés, hiérarchisés et cohérents.



**Figure 13** : Le processus de formulation de la stratégie internationale

Source : Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, P 174

### II.5.1.2. L'analyse interne :

L'analyse interne de l'entreprise permet d'évaluer la situation stratégique, cette évaluation fait ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise face à l'internationalisation, en termes de ressources humaines (compétences), techniques (éléments matériels et immatériels) et financières (les sources de financement).

Les outils les plus utilisés dans l'analyse interne sont :<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, PP 178 -180.

\* **La chaîne de valeur** : L'idée que l'entreprise est un ensemble d'activités développées par M. Porter, l'objectif ici est d'identifier les activités clés et se spécialiser pour développer l'avantage concurrentiel.

M. Porter distingue deux types d'activités :

→ Les activités principales qui sont les activités participant directement dans la production et la vente du produit (production, logistique, commercial et vente).

→ Les activités de soutien qui sont les activités participant indirectement dans le processus de production et de vente (direction générale, gestion des ressources humaines, qualité...).

\* **Les facteurs clés de succès** : Sont les éléments que l'entreprise doit maîtriser pour contrer ses concurrents et d'avoir un avantage concurrentiel sur le marché.

\* **La segmentation stratégique les DAS'' Domaines d'Activités Stratégiques''** : L'existence de plusieurs activités dans l'entreprise, nécessite le découpage des activités par domaines d'activités stratégiques DAS.

La segmentation stratégique est un outil d'analyse et d'aide à la décision.

\* **L'analyse du portefeuille d'activité** : Cette analyse est développée sous forme de matrices. La méthode du Boston Consulting Group BCG est la plus ancienne et la plus simple à mettre en œuvre. Elle permet de situer les produits de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement, ou le retrait de certains produits.<sup>45</sup>

- **Les produits dilemmes** : Ce sont des produits en phase de lancement. Ils présentent un fort potentiel de développement pour l'entreprise mais ce sont des produits coûteux, qui nécessitent des investissements en communication. Leur rentabilité est possible si l'entreprise parvient à augmenter sa part de marché relative. Le produit se transforme alors en un produit vedette. Dans le cas contraire, ce produit évolue en poids mort et sera retiré du marché.

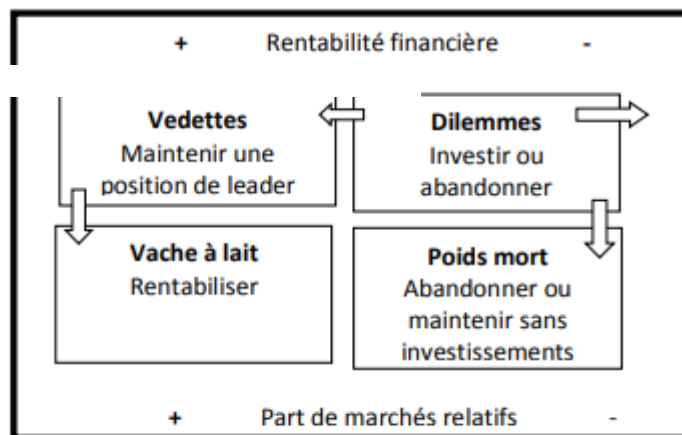
- **Les produits vedettes** : Ce sont des produits en phase de croissance qui sont prometteurs pour l'entreprise. Ils génèrent des profits mais seront très rentable pour l'avenir.

- **Les produits vaches à lait** : Ce sont des produits en pleine phase de maturité. Ils sont peu coûteux et génèrent un profit assurant l'autofinancement des autres produits (vedette et dilemme).

- **Les produits poids mort** : ce sont des produits en phase de déclin. Ils sont en situation difficile et ne représentent plus rien à l'entreprise.

---

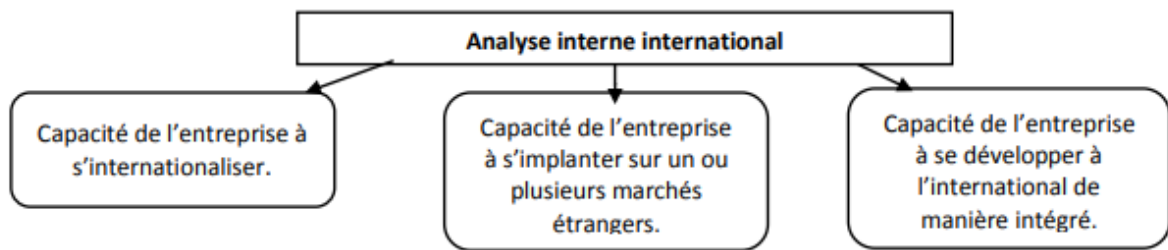
<sup>45</sup> Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, PP 180-181.



**Figure 14 :** Matrice BGC : croissance/ part de marché

**Source :** Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, P 180

L'analyse interne se fait dans une vision d'internationalisation et se réalise en fonction de la phase de développement atteint par l'entreprise. L'entreprise se trouve en phase d'internationalisation initiale, en phase de développement locale ou en phase de multinationalisation. On peut le schématiser comme suit :



**Figure 15 :** Diagnostic interne international

Source : Graiche L, op-cit, P 128

- **L'évaluation de la capacité d'internationalisation** : S'adresse particulièrement aux entreprises peu exportatrices ou à celles qui ne sont pas ouvertes sur l'extérieur, cherchant à diversifier ses marchés ou la recherche de nouveaux approvisionnements.
- **L'évaluation des entreprises qui veulent s'implanter sur des marchés étrangers** : Cette évaluation concerne la capacité stratégique de l'entreprise à gérer à distance, et que leur dirigeants disposent nécessaires à leur prise de décision.
- **Pour l'entreprise qui se développe à l'internationale d'une manière intégrée** : C'est évaluer la capacité de l'entreprise ayant déjà maîtrisé la phase d'implantation.

L'objectif de tel diagnostic, est de trouver une situation qui va assurer une synergie entre les différentes unités de l'organisation, et d'avoir des sources d'avantages obtenus d'une meilleure coordination et structuration, et de rassembler les points forts et d'améliorer les points faibles de l'organisation.<sup>46</sup>

**III.5.1.3. L'analyse externe** : L'analyse externe c'est l'évaluation de l'environnement externe de l'entreprise, en identifiant les opportunités et les menaces. On distingue de types d'environnement : le microenvironnement et le macro-environnement.<sup>47</sup>

- ❖ **L'analyse de microenvironnement** : Cette analyse caractérise un environnement concurrentiel et non une entreprise en particulier ainsi cette analyse de l'environnement proche de l'entreprise ; ses fournisseurs, ses clients, ses concurrents. On utilise le modèle M. Porter pour identifier les forces concurrentielles au sein d'une activité :<sup>48</sup>

\* La menace des nouveaux concurrents : s'évaluer en fonction des barrières existées à l'entrée.

\* L'intensité de la concurrence intra-sectorielle : l'existence des concurrents de taille comparable et les produits faiblement différenciés.

<sup>46</sup> Graiche L, op-cit, P 130

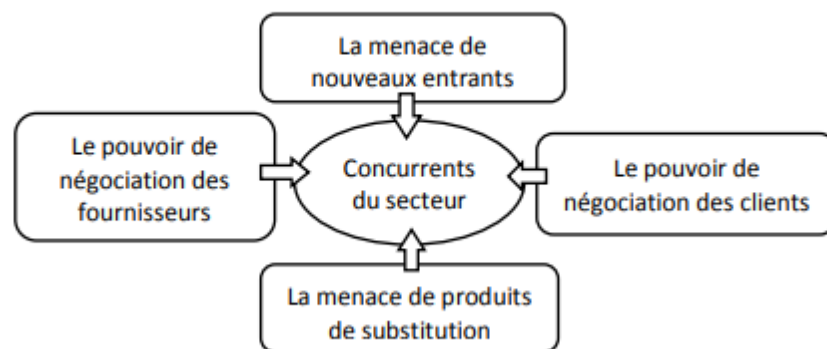
<sup>47</sup> Ibid, P 175.

<sup>48</sup> Ibid, P 177

\* Le pouvoir de négociation des fournisseurs : lorsque les fournisseurs détiennent le pouvoir, et qu'ils n'existent de produits substituables à leurs produits.

\* Le pouvoir de négociation des clients : lorsque les produits sont faiblement différenciés et que le coût de changement des fournisseurs est faible pour le client.

\* La menace de produits substitués : l'existence des produits substituables qui rend les besoins satisfaits.



**Figure 16 :** Les cinq forces de Porter

Source : Amelon J-L, Cardebat J-M , op-cit, P 176.

❖ **L'analyse macro-environnement :** La méthode PEST est l'outil classique d'analyse de l'environnement externe, cette méthode consiste à diviser l'environnement en quatre domaines :<sup>49</sup>

\* **L'environnement Politique :** Il intervient à plusieurs niveaux, du régional à l'international, en termes de politiques fiscales et monétaires. En plus, il comporte aussi tout ce qui concerne l'engagement citoyen et le comportement politique de la société (stabilité politique et environnementale).

\* **L'environnement Economique :** Il comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent non seulement sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation de vos clients et fournisseurs, mais aussi sur la représentation de facteurs socioéconomiques tels que la distribution des richesses. (Croissance économique, chômage, l'inflation...etc.).

\* **L'environnement Social :** Il comporte les différentes caractéristiques de la population (taille, pyramide des âges, structure familiale, culture, traditions...) tout comme les accès à l'éducation, à l'information, ou encore les modes et tendances qui peuvent influencer l'obtention ou l'acquisition de services ou produits. (Croissance de la population, répartition des revenus, conditions de vie...etc.).

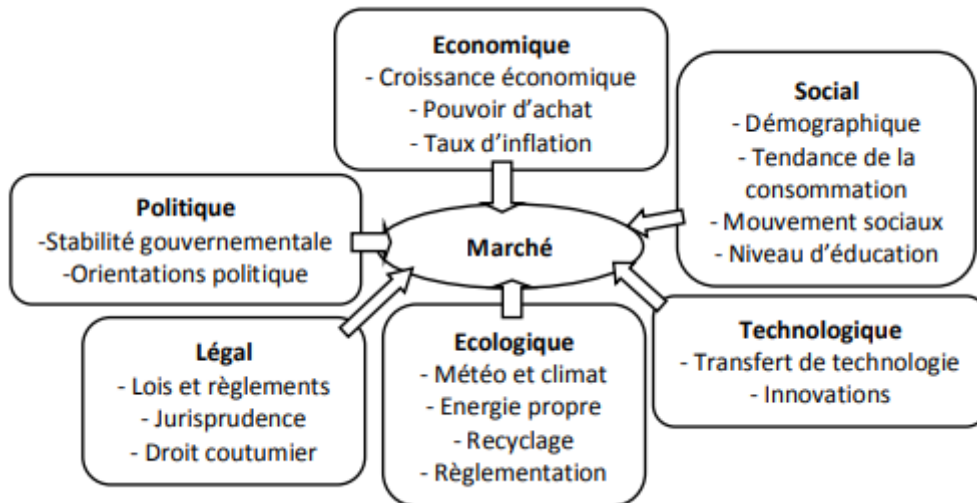
<sup>49</sup> Amelon J-L, Cardebat J-M , op-cit, P 176.

\* **L'environnement Technologie** : Il correspond aux forces de recherche et développement et leurs soutiens financiers, qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover (taux de transferts de technologie, dépenses publiques en recherches et développement...etc.)

Par la suite, la méthode PEST est devenue PESTEL, avec deux autres dimensions :

\* **L'environnement Ecologique** : Il définit l'ensemble des facteurs liés à la nature, au développement durable et ses politiques, qui influencent l'activité de votre organisation. Certains influencent directement la production de votre organisation, par exemple des pénuries énergétiques, alors que d'autres sont des réactions au développement économique, telles les réglementations ou des subventions (pollution, aspect climatique...).

\* **L'environnement Légal** : Il influence directement l'organisation par au moins ces mécanismes complémentaires : des lois, des réglementations et des normes, des contrôles et un système judiciaire. Cependant, il ne faut pas oublier qu'il influence aussi les individus, et donc l'organisation de forme indirecte (lois, règlements juridiques...etc.)



**Figure 17** : L'analyse de modèle PESTEL

**Source** : Livre Amelon J-I

### II.5.2. Le model SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats):

L'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts.<sup>50</sup>

#### II.5.2.1. Analyse interne de l'entreprise :

Elles concernent généralement : la capacité de production, Financières, Organisationnelles, Marketing.<sup>51</sup>

\* **Production** : capacité de production, taux d'utilisation des capacités de production, coûts de production, productivité, qualifications des ouvriers, coût de la main-d'œuvre, coût des intrants, coût de l'énergie, capacité à livrer dans les délais.

\* **Financières** : Structure financière de l'entreprise, puissance financière, capacité d'autofinancement, partenaires....

\* **Organisationnelles** : Capacité de l'entreprise à s'adapter : structure hiérarchique et fonctionnelle, prise de décision, procédures, outils de travail et d'organisation au niveau de l'équipe.

\* **Marketing** : image de l'entreprise, taille du marché, part de marché de l'entreprise, publicité et promotion, réputation de l'entreprise par rapport à la qualité, disponibilité de l'information, stratégie de prix, innovation, réputation de l'entreprise par rapport aux services.

#### II.5.2.2. Analyse externe de l'entreprise :

Toutes les entreprises évoluent dans un contexte qui peut paraître dynamique et complexe pour certaines et stable pour d'autres. Pour Johnson et Scholes (2000), comprendre en quoi le contexte affecte l'entreprise implique une analyse en quatre étapes des variables environnementales :<sup>52</sup>

\* Définition de la nature de l'environnement en termes d'incertitudes (la stabilité, les éventuels changements et leur nature), de simplicité ou de complexité.

<sup>50</sup> 6ALAOUI/Décision marketing/2003-2004, [http :](http://www.estusmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/DECISIMARKE.pdf)

[//www.estusmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/DECISIMARKE.pdf](http://www.estusmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/DECISIMARKE.pdf), consulté le 28/04/2021 à 10h45

<sup>51</sup> Diagnostic Interne et Externe de l'entrepris, [http :](http://www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf)

[//www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf](http://www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf), consulté le 28/04/2021 à 13h.

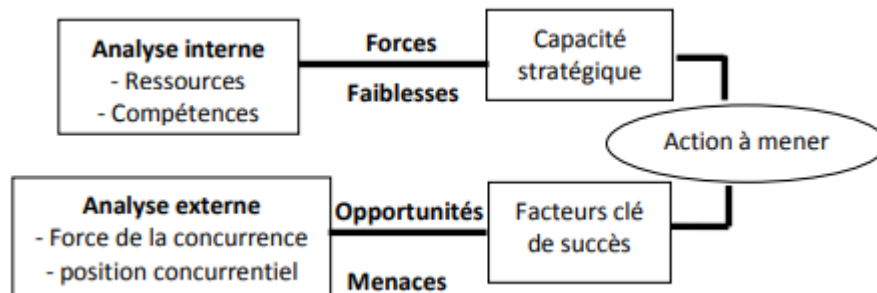
<sup>52</sup> Diagnostic Interne et Externe de l'entrepris, [http :](http://www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf)

[//www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf](http://www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf), consulté le 28/04/2021 à 13h.

\* Audite des influences environnementales : identifier les éléments qui sont les plus susceptibles d'influencer la performance de l'entreprise (facteurs économiques, politiques, technologiques, réglementaires, socioculturels, etc.).

\* Analyse de l'environnement concurrentiel immédiat de l'entreprise (dans lequel elle évolue au moment de l'analyse).

\* Analyse du positionnement concurrentiel de l'entreprise (son comportement par rapport aux concurrents ou aux clients).



**Figure 18 : Analyse SWOT**

**Source :** ALAOUI/Décision marketing/2003-2004, op-cit.

## **Chapitre03 : Enjeux et Contraintes de l'internationalisation des entreprises :**

### **III.1. Enjeux du marketing international :**

On a tendance à situer le marketing international dans le cadre d'un marketing global, considérant le monde comme un marché unique.

Cinq facteurs peuvent expliquer le développement d'une approche global en mercatique. Ils tiennent :

- Aux produits eux-mêmes ;
- Aux consommateurs ;
- Aux entreprises ;
- Aux agences de publicités ;
- Aux medias.



**Figure 19 : Les 5 facteurs de développement d'une approche global en mercatique**

Toutefois, cette hypothèse d'uni formation des comportements des consommateurs peut être remise en cause

- Le consommateur ne privilégie pas universellement comme critère d'achat un prix bas, pour un niveau de qualité acceptable.
- Les influences culturelles et nationales continuent à déterminer les modes de consommation, y compris pour l'achat de produit globaux.

Même lorsqu'ils achètent des produits globaux ou des marques globales, ce n'est pas les globalités du produit qui détermine l'acte d'achat (savoir que la marque achetée est disponible ailleurs dans le monde n'a pas d'intérêt).

Des mécanismes de résistance à la globalisation se mettent en place, au niveau individuel et social.

Les termes du débat marketing global/marketing local se concrétisent dans les décisions d'élaboration du mix. Lorsque les activités de l'entreprise se développent sur plusieurs pays, se pose le problème de l'adaptation ou de la standardisation des décisions marketing.

Les avantages de la standardisation sont<sup>53</sup> :

- La réduction des coûts, liés aux économies d'échelles ;
- La création d'une image internationale homogène ;
- L'utilisation de synergies entre pays, par exemple en matière publicitaire-promotionnelle.

Les inconvénients sont principalement :

- Des coûts en termes de perte d'efficacité et de perte de parts de marché
- Un manque de flexibilité et une faible capacité de réaction face à la concurrence ;
- L'ignorance des disparités de goût et d'habitudes de consommation ;
- Risque de démotivation des responsables locaux....

Plusieurs conditions sont requises pour mettre en œuvre une stratégie globale, reposant sur la standardisation :

- L'existence de segments homogènes transfrontaliers,
- L'existence de segment substantiel, c'est-à-dire d'une taille suffisante pour justifier une standardisation et l'application d'un mix spécifique,
- Des capacités organisationnelles d'élaboration et de contrôle de ce type de politique

Pour cette raison, les choix de standardisation sont faits plutôt par des grandes entreprises, Ils concernent soit des produits emblèmes, c'est-à-dire des produits pour lesquels le made in est une valeur fondamentale recherchée par l'acheteur et qu'il ne fait surtout pas adapter, soit des produits élaborés comme des produits standard, répondant à des besoins standard et fabriqués selon des normes mondiales, soit enfin, des produits qui sont devenus standard grâce à leur succès commercial.

Le choix d'adaptation / standardisation se pose à la fois au niveau de la politique de produit, de la politique de communication, de prix, et de distribution.<sup>54</sup>

### **III.2. Diagnostic export d'une entreprise**

La décision d'aborder un marché étranger est lourde d'engagements financiers et de conséquences matérielles susceptibles d'influencer le fonctionnement même de votre entreprise. Elle requiert de ce fait une réelle réflexion sur votre capacité à exporter et une préparation méthodique de ce développement international car la réussite de l'export exige une

<sup>53</sup> <https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales>

<sup>54</sup> <https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/Les-Approches-Du-Marketing-International-48309.html>

présence durable sur les marchés. Le diagnostic export est, à ce titre, une étape qui vous permettra d'identifier les forces et faiblesses de votre entreprise au travers d'indicateurs d'évaluation pertinents. Vous disposerez alors des outils pour prendre les mesures correctives afin de démarrer à l'exportation dans les meilleures conditions possibles.

### III.2.1. LES INDICATEURS DE DIAGNOSTIC :

Pour réaliser le diagnostic export de votre entreprise, vous devez tout d'abord identifier les indicateurs les plus pertinents. Ils concernent votre outil de production, vos moyens financiers, vos produits, votre degré de préparation à l'export et la qualité de votre management. Ensuite, il vous faudra mener des investigations sur chacun de ces éléments avec une dimension tant quantitative (évolution des marges...) que qualitative (potentiel humain de votre entreprise...).

Pour se lancer à l'export, il faut :	Domaines du diagnostic correspondants
Accroître et adapter la production	La capacité et l'adaptabilité de votre appareil productif
Investir (pour augmenter la production, prospecter, adapter les produits, les protéger juridiquement, former le personnel, distribuer à l'étranger...)	Les capacités financières et la volonté d'investir
Proposer des produits compétitifs et adaptés au marché	Les caractéristiques de vos produits ou services
Disposer d'un minimum de compétences linguistiques et techniques spécifiques à l'exportation	Le degré de préparation à l'export
Disposer d'un management rigoureux, performant, ouvert	La qualité du management

**Tableau 14 :** Les indicateurs de diagnostique

Source : © 2015-BUSINESS France

#### Votre outil de production

Votre prospection sur un nouveau marché vous obligera à vous interroger sur :

- la capacité de production actuelle et le potentiel de votre outil de production,
- la souplesse de l'outil de production afin d'offrir des produits répondant aux goûts des utilisateurs.

Différents indicateurs sont à prendre en considération comme le taux d'utilisation, l'âge moyen du matériel, le degré d'automatisation, l'existence et l'efficacité du contrôle qualité, la maîtrise des goulots d'étranglement, l'adaptabilité des procédures de fabrication.

#### Vos finances :

Exporter sur un nouveau marché engendre nécessairement des investissements ou des coûts supplémentaires à court terme comme la prospection ou le recrutement d'un personnel qualifié mais avec une rentabilité qui n'intervient souvent qu'à moyen terme.

Des indicateurs comme la progression du chiffre d'affaires actuel, la rentabilité de l'entreprise, l'évaluation du fonds de roulement et l'autonomie financière sont autant de critères quantitatifs significatifs des ressources dont vous disposez pour mener à bien votre projet.

### **Vos produits :**

L'aptitude des produits à l'exportation et leur compétitivité s'apprécient selon 3 critères :

- **physiques** : la durée de vie (produit périssable par exemple) qui affecte les coûts logistiques, la fragilité qui peut grever le coût de revient export, les rapports poids/volume et volume/ valeur qui permettent de mesurer l'incidence logistique,
- **commerciaux** : une marge unitaire faible sur le marché domestique permettra difficilement d'amortir des frais induits par l'exportation. La marque et sa protection internationale, les obligations de SAV et de stockage généreront des contraintes sur votre organisation future,
- **réglementaires** : la conformité aux normes internationales ou les sujétions tarifaires probables inhérentes à la nature même du produit comme dans le secteur de l'agroalimentaire ou pharmaceutique sont à analyser.

### **La qualité du management :**

Vous aurez à apprécier les techniques d'organisation des ressources qui sont mises en œuvre pour la stratégie de l'entreprise. Les indicateurs prendront en compte :

- **le dynamisme commercial** au travers du taux de croissance, du délai moyen de réponse aux demandes ou du taux de renouvellement de la clientèle et/ou de la gamme,
- **la capacité de prévision** par la fréquence et l'évaluation de la qualité des plans marketing ou d'investissement,
- **les capacités du manager** par l'observation des processus de prise de décision, la gestion des incidents (réclamations, reports d'échéances...), la périodicité et le type de tableaux de bord,
- **le savoir-faire de votre entreprise** par l'appréciation de l'indice de notoriété dans votre secteur d'activité ou le dépôt de brevets ou modèles.

### **Votre degré de préparation à l'export :**

L'ouverture internationale nécessite des compétences et des aptitudes liées aux spécificités culturelles, linguistiques, légales et commerciales des marchés étrangers.

Les indicateurs suivants sont à analyser :

- **le potentiel humain** et ses compétences au travers de son engagement, de sa motivation, de son niveau linguistique, de son ouverture aux cultures,
- **la connaissance des formalités** et des aides à l'exportation comme les obligations déclaratives, les intervenants (transitaire, administration douanière...), les organismes d'information et d'accompagnement,

- **le niveau de maîtrise technique** sur les incoterms, les modes de règlement, le financement ou la gestion du risque de crédit,
- **l'expérience export** au travers de la part du chiffre d'affaires export, du nombre de visites à l'étranger par an ou de la politique de veille sur les marchés étrangers.

### **III.2.2.la réalisation du diagnostic :**

#### **III.2.2.1 la mise en œuvre :**

Le diagnostic apportera des réponses quantitatives collectées le plus fréquemment dans les documents internes de l'entreprise (chiffre d'affaires, bénéfice net, effectifs...). Les appréciations qualitatives comme celles de la motivation ou de la rigueur du personnel, utiliseront des outils comme les questionnaires ou les entretiens semi-directifs<sup>55</sup>.

La cotation de la performance de l'entreprise dans les différents domaines de l'analyse est souvent une étape très délicate. La difficulté réside dans la fixation d'une échelle de valeurs objective

**Conseil :** Dans le cadre des contrats de projet État région, des aides financières sont possibles pour la réalisation d'un diagnostic export.

Par les connaissances spécifiques qu'il exige, par les carences ou limites qu'il fait émerger et qui ne sont pas toujours faciles à restituer, le diagnostic export est difficilement réalisable en interne. N'hésitez donc pas à faire appel à des ressources externes qui auront plus d'objectivité dans leur jugement.

#### **Les résultats :**

La performance de votre entreprise se concrétise sous la forme de rapport d'étude se composant des informations descriptives, synthèse de la situation de votre entreprise avec ses points forts et ses points faibles, et de prescriptions relevant les moyens d'amélioration possibles et les pistes de développement international.

À l'issue d'un diagnostic export favorable, vous pourrez poursuivre activement votre démarche à l'exportation par la recherche de pays cibles.<sup>56</sup>

### **III.3. Enjeux de l'internationalisation des entreprises algériennes :**

#### **III.3.1. Les enjeux stratégiques et économiques de l'internationalisation pour les entreprises algériennes :**

La mondialisation du marché oblige les entreprises dans la plupart des secteurs d'activité à développer une stratégie à l'échelle du monde. La stratégie d'internationalisation peut être alors une option stratégique à part entière et un moyen d'asseoir une stratégie globale, de croissance ou de diversification.

L'orientation internationale des activités de l'entreprise correspond à différentes motivations qui peuvent être regroupées en deux grandes catégories :

<sup>55</sup> © 2015-BUSINESS France (page 01, page 4)

<sup>56</sup> © 2015-BUSINESS France (page 01 , page 4) ([https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=9b1d40e33f&attid=0.2&permmsgid=msg-f:1701457350768498735&th=179cca722108982f&view=att&disp=inline&realattid=17836b395bd9de330833&saddbat=ANGjdJ\\_jiLua4o6HsNAP1syxJSqcuD5LPZvz5bEspugjxLTltHQRwwhEo9Bp2vrQ3qZOAtUf8B6rcN3IJPSQ\\_4Ngs48pBxdPIMkmAZI0C6JxLQ5rLjSn6WpCqVGG9-CFIY0AfKUprBGf](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=9b1d40e33f&attid=0.2&permmsgid=msg-f:1701457350768498735&th=179cca722108982f&view=att&disp=inline&realattid=17836b395bd9de330833&saddbat=ANGjdJ_jiLua4o6HsNAP1syxJSqcuD5LPZvz5bEspugjxLTltHQRwwhEo9Bp2vrQ3qZOAtUf8B6rcN3IJPSQ_4Ngs48pBxdPIMkmAZI0C6JxLQ5rLjSn6WpCqVGG9-CFIY0AfKUprBGf))

**L'effet « taille » :** Par l'accroissement de ses débouchés, l'entreprise réalise des économies d'échelle et bénéficie des effets d'apprentissage sur un marché plus vaste, lui procurant des avantages concurrentiels en termes de coûts qui peuvent être significatifs. De la même façon, un marché plus large peut permettre également l'optimisation des approvisionnements à l'échelle mondiale par une centralisation des achats ou par une implantation dans des pays offrant des matières premières à un coût attractif. L'internationalisation peut consister d'autre part à se positionner sur des marchés où sont présents les concurrents ou qui offrent de fortes perspectives de croissance ou encore sur des marchés « trop » protégés (droits de douane, contingentements...

**La rationalisation de la chaîne de valeur (Michael Porter) :** Dans cette optique, une stratégie d'internationalisation va permettre à l'entreprise de profiter des avantages respectifs offerts par diverses zones géographiques. L'implantation dans ces zones, qui ne sont pas des marchés pour ses produits, repose ainsi sur la volonté d'un coût de main d'œuvre moins élevé, d'un certain niveau de qualification, le contrôle de la qualité des matières premières.

Ainsi, selon Olivier Meir et Guillaume Schier cinq principales motivations ou enjeux stratégiques expliquent l'internationalisation des firmes à savoir : la recherche de nouveaux relais de croissance, une meilleure répartition des risques entre les pays, une réponse à la globalisation des marchés, l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, l'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables.<sup>57</sup>

### **III.3.1.1. La recherche de nouveaux relais de croissance :**

L'engorgement du marché national, la spécialisation des entreprises locales sur certaines activités où sévit une limitation des potentiels acheteurs, la présence d'une forte concurrence dans le marché domestique et une structure oligopolistique qui rend difficile tout gain de part de marché, la raréfaction des débouchés commerciaux constituent généralement des conditions propices au développement international des entreprises algériennes qui dans leur quête de nouveaux clients sur les marchés étrangers, pourront améliorer leur position concurrentielle, sur la base de paramètres économiques directs, tels que la taille du marché et le développement des ventes qui constitue par conséquent un des moteurs de l'internationalisation des entreprises. Il s'agit donc pour les entreprises algériennes de se développer via une diversification géographique de leurs activités, afin de maintenir ou d'augmenter leurs parts de marchés. La motivation visant, pour des raisons de survie ou de renforcement, à accéder à des marchés nouveaux ou plus étendus, est d'autant plus forte que l'entreprise locale doit généralement faire

---

57

face à un mouvement inverse avec la présence d'une concurrence internationale sur le marché national.

### **III.3.1.2. Une meilleure répartition des risques entre les pays et pour l'entreprise**

L'internationalisation des entreprises est un moyen recommandé permettant aux responsables de mieux répartir les différents risques politiques, économiques et financier. De ce fait, une stratégie internationale permet une meilleure répartition des risques entre les pays, en fonction de l'évolution des conjonctures et des situations régissant un marché.

L'entreprise trouvera à l'étranger de nouveaux clients pour ses produits et pourra diversifier ses débouchés. De cette façon, elle diminue ses risques :

- ❖ Les risques liés aux différentes phases du cycle de vie du produit ; qui peuvent être en phase de maturité en Algérie ; le produit peut se trouver en croissance à l'étranger. Elle donne aussi la possibilité de tirer avantage des déphasages en matière de cycle de vie des produits et secteurs, avec un exemple l'existence d'une compétition moins forte sur les marchés extérieurs (faible intensité concurrentielle) ou le développement de produits parvenus à maturité sur le marché national mais en phase de croissance dans d'autres pays.
- ❖ Les risques liés à la conjoncture ; les entreprises internationalisées peuvent contribuer à réduire leurs risques de dépendance à l'égard d'un pays via une diversification géographique de ses activités pour l'écoulement de ses produits ou son approvisionnement.
- ❖ Le risque de concurrence ; la mondialisation actuelle de l'économie pousse les entreprises à s'internationaliser pour se maintenir en position de force. Elles doivent être là où sont leurs concurrents.

### **III.3.1.3. Une réponse à la globalisation des marchés**

L'internationalisation peut aussi être une réponse à la présence de concurrents puissants déjà sur place (situation oligopolistique), pour éviter qu'ils occupent de façon trop marquée le terrain. Les stratégies d'internationalisations peuvent aussi être un moyen de reprendre l'ascendant en misant sur des marchés nouveaux (marchés émergents, activité spécialisée...) où la concurrence est encore peu présente et où il est encore possible d'augmenter de manière significative ses parts de marchés. Dans bien des cas, cette stratégie d'internationalisation apparaît donc davantage comme une démarche plus imposée que souhaitée, visant à répondre à la globalisation des marchés. L'internationalisation pour les entreprises locales peut être motivée aussi par des facteurs venant de l'extérieur, lorsque des acheteurs étrangers ou des clients mondiaux ont des demandes pour des produits ou des prestations nécessitant un accompagnement à l'international (relation de suivi et de proximité).

### **III.3.1.4. L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise**

La traditionnelle logique rocardienne de la spécialisation et de la complémentarité dans l'échange est aujourd'hui prise en défaut et partiellement démentie par les faits. Une part importante du commerce mondial est constituée par des échanges « intra-branche », concernant les mêmes catégories de produits : l'Algérie vend et achète. Il n'y a donc pas réellement de

spécialisation. Ici, la compétitivité s'appuie non sur la recherche d'un avantage de prix (compétitivité-prix) mais sur d'autres critères de compétitivité (diversité, qualité, innovation, image de marque, etc.), c'est-à-dire sur un avantage de compétitivité hors prix, appelée aussi « compétitivité structurelle ».

L'accroissement des ventes, la recherche de taille critique, le niveau élevé des dépenses en Recherches et Développement, l'exigence d'innovation, la maîtrise des coûts de production sont autant d'enjeux qui conduisent les entreprises à s'internationaliser.

L'internationalisation des activités peut en effet avoir une influence sur la compétitivité des entreprises algériennes qui expriment une carence latente de ce côté-là, en permettant à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité grâce aux délocalisations (recherche en plus grande quantité), de développer ses compétences (technique, commerciales, managériales, organisationnelles) à travers notamment une collaboration plus étroite avec des clients, fournisseurs ou partenaires étrangers, d'accéder à des ressources spécifiques (matières premières, personnel qualifié, infrastructure, sources d'approvisionnement, réseaux relationnels et politiques), à des économies d'échelle générées par une production en plus grande quantité à la maîtrise des approvisionnements : implantation dans les pays producteurs de matières premières ou d'énergie essentielles à son processus de production, offrant une main-d'œuvre moins chère dans certains pays, ce qui permet de baisser les coûts de production, d'attirer et de fidéliser les hauts potentiels (motivation et responsabilisation des salariés), L'entreprise internationalisée contribue également à l'adaptation permanente de sa politique commerciale (meilleure connaissance des marchés, sensibilité accrue à la culture des pays, maîtrise des conditions de l'offre) et de son organisation (modernisation des unités de production, adaptation des circuits de distribution, réorganisation de la logistique, systèmes de gestion plus efficaces, réseaux d'innovation mondiaux, création de pôles d'excellences...) en fonction des exigences et contraintes des marchés.

### **III.3.1.5. L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus**

#### **Favorables :**

L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables contribue fortement à renforcer la décision des entreprises d'internationaliser une partie de leurs activités. Cette réalité est d'autant plus prégnante que le climat des affaires et la situation économique du marché domestique pour les entreprises algériennes représente un frein à leur développement.

Par illustration, O.Meier et G.Schier<sup>26</sup> citent comme facteurs favorables à une internationalisation des entreprises, une politique protectionniste modérée, des incitations financières et fiscales intéressantes, la légalisation du travail moins contraignante pour les entreprises, l'accès à des réglementations nationales ne limitant pas le développement des activités sur le marché. C'est ainsi, qu'une entreprise internationale pourra tirer avantage des prix de transfert entre implantations de manière à localiser le bénéfice là où la taxation est le moins coûteuse (optimisation fiscale) ou adapter sa politique de développement en fonction des

subventions proposées dans certains pays. Autant d'éléments qui représentent des enjeux pertinents au développement à l'international des entreprises algériennes.<sup>58</sup>

### **III.3.2. Enjeux technologiques et techniques :**

Aucun domaine ne semble échapper aujourd'hui au phénomène de technologie, principalement dans la transformation des produits. La technologie accroît les rendements, bouleverse les mœurs, accélère la croissance et multiplie les richesses à un rythme soutenu. Le transfert des technologies est très important dans l'industrialisation des entreprises algériennes, qui pour ne pas être à l'écart de l'évolution technologique, doivent intégrer de nouvelles technologies pour améliorer la qualité de la production.

Le phénomène de diffusion de la technologie ou encore de remontée de filière permettra sur un plan général pour les entreprises nationales de réduire l'écart technologique permettant, de ce fait, à ces dernières d'accentuer leur harmonisation avec les normes et standards internationaux, à faciliter leur intégration dans l'échange international et les incitera à conserver une avance substantielle et à acquérir un avantage compétitif vis-à-vis de clients ou de partenaires en qui elles peuvent voir des concurrents potentiels. L'efficacité de la technologie a un impact sur les coûts de production d'une entreprise. En délocalisant ou en investissant directement, les entreprises peuvent grandement profiter des capacités technologiques que les autres pays possèdent. Celles-ci exploitent en fait les connaissances des employés et des spécialistes d'une industrie pour augmenter son efficacité et ainsi réduire les coûts de production.

L'innovation technologique est étroitement liée à la maîtrise de la rentabilité et à la recherche d'une meilleure organisation, dans la mesure où celle-ci visera à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise et sa rentabilité, et où elle doit s'appuyer sur des structures qui en facilitent le développement. L'innovation constitue un axe d'adaptation aux transformations internationales et un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises qui est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise.

Michael Porter souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs. De ce fait, on peut dire que l'innovation correspond non seulement à l'introduction d'un nouveau produit, mais aussi à l'adoption de démarches innovantes, tant dans les processus de production que dans l'approche des clients/utilisateurs. Pour l'entreprise, l'innovation doit être étendue à un sens large, qui ne recouvre pas uniquement la conception et le développement de nouveaux produits et services, certes essentiels pour relancer la demande, en allant au-devant des attentes des clients ou en créant de nouveaux marchés, l'innovation s'étend aux améliorations apportées à l'organisation de la fabrication, de la distribution ou même de la conception, en vue de développer la capacité concurrentielle.

Cependant, La globalisation de la production et du mouvement de capitaux selon la conception néolibérale du système capitaliste à partir des années quatre-vingt, s'inscrit dans la logique où

---

<sup>58</sup>Arrouche, N. (2020). L'internationalisation des entreprises algériennes : motivations et contraintes (Doctoral dissertation, Université Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou).p 43

la production de la technologie est devenue prédominante avec une accumulation continue du stock de connaissances et de compétences. Les PME innovantes n'ont pas beaucoup de chances de survie sous la menace des FMN. Le modèle de cohabitation des PME/FMN n'a de valeur d'exception, la seule solution de survie pour une PME au moyen terme étant d'exploiter des stratégies de niche dans un domaine technologique donné. D'où la faiblesse comparative de l'Algérie, pays en voie de développement et en transition où la taille même des grandes entreprises nationales reste relativement médiocre par rapport à l'échelle mondiale.

Sachant que les stratégies d'internationalisation sont diverses, nos entreprises nationales pourront recourir par exemple à des alliances stratégiques ou on a tendance à vouloir atteindre deux objectifs :

- Créer de la valeur,
- Innover.

Mais, l'objectif principal de ces dernières est bien évidemment d'acquérir des savoir-faire et les connaissances des différents partenaires présents dans l'alliance. Une tâche qui ne s'avère pas facile vu les différences qui subsistent entre les entreprises algériennes et leurs homologues plus développées en terme technologique. Une firme qui désire donc acquérir certaines compétences qui lui sont jusque-là inaccessible, a intérêt à s'allier avec d'autres qui possèdent cet avantage. L'apprentissage pour dans le cas des alliances stratégiques se résume à travers deux facteurs : La compétition ; La coopération. Ils démontrent la tension existante entre la coopération et la compétitivité, qui affectent le processus d'apprentissage dans les alliances stratégiques. C'est dans cette optique là qu'on peut mettre en évidence deux types d'avantages proliférés par les alliances à savoir : des avantages privés et individuels et des avantages communs.

La plupart des firmes impliquées dans une alliance stratégique réalisent une combinaison de ces deux avantages. La distinction entre ces deux types d'avantage est plausible car chacun apporte à lui seul une évolution pour la firme. Les avantages privés sont ceux que la firme se procure de ses partenaires. Ils sont utilisés dans le cadre d'opérations effectuées en dehors de l'alliance. Les avantages communs sont, quant à eux, le fruit d'un processus d'apprentissage global propre à l'alliance. Ils sont la conséquence directe d'un travail commun effectué par les partenaires. La notion d'alliance est souvent assimilée à une dépendance. En effet, certains auteurs pensent que cette dépendance peut affaiblir le pouvoir de l'alliance surtout en termes d'apprentissage. Les firmes expérimentées apprécient mieux les opportunités d'apprentissage créées par les alliances. Pour G.Hamel, le niveau de compétitivité globale d'une firme est fonction de trois facteurs :

- La vitesse
- L'efficacité
- L'étendue des compétences.

Cette alliance s'opère donc entre des firmes concurrentes sur un même marché mais qui s'allient pour neutraliser la concurrence externe et se neutralisent elles-mêmes. Leur relation est qualifiée d'ambiguë puisqu'elle est faite de coopération et de rivalité.

Le nouveau paradigme technologique, fondé sur la flexibilité, implique une réorganisation de l'entreprise au niveau à la fois des modes fonctionnels et des modes opérationnels. Cette modification supplémentaire de l'environnement des entreprises amène de nouvelles perspectives dans le développement des entreprises. En effet, dans le contexte actuel de forte concurrence, les NTIC apparaissent comme des instruments de compétitivité certains dont la maîtrise et l'utilisation ouvrent de nouvelles opportunités de développement. Cependant, plusieurs entreprises n'intègrent pas cet aspect dans leurs activités, notamment du fait de la défaillance de formation du personnel, et du manque d'intérêt pour les NTIC que porte la plupart des dirigeants d'entreprises algériennes. Pourtant les NTIC sont devenues les moyens fondamentaux pour réduire les distances géographiques entre les entreprises et leurs marchés internationaux.

Dans le contexte actuel d'ouverture des marchés et de forte concurrence, les entreprises nationales de tous les secteurs d'activités doivent intégrer les NTIC pour appuyer l'amélioration de leur compétitivité interne et internationale. Les NTIC sont également importantes dans le développement du commerce international à travers le commerce électronique. Pour nos entreprises, les principaux impératifs de compétitivité sont de rendre la production plus efficace, d'augmenter la quantité des produits offerts tout en améliorant leur qualité et en baissant leurs prix. Cette compétitivité est préalable nécessaire dans un environnement concurrentiel où l'utilisation des NTIC apparaît comme un véritable avantage comparatif.

### **III.4. Risques de l'internationalisation des entreprises :**

Parmi les entreprises peu ou pas internationalisées, il convient de distinguer celles qui estiment que l'internationalisation ne correspond pas forcément à leur vision stratégique et celles qui estiment que les risques ou les freins tant externes qu'internes sont les facteurs dissuasifs par rapport à l'internationalisation. A ce sujet, il convient de noter que la nature des risques ou des freins à l'internationalisation sont également fonction de la complexité de l'opération envisagée à l'international et des caractéristiques du/des marché(s) visé(s).

Dans cette section nous allons exposer les différents risques liés à l'internationalisation et les multiples méthodes pour faire face à ces risques.

#### **III.4.1. Les risque d'internationalisation :**

D'une manière générale, les principaux risques et freins à surmonter dans le cadre de tout processus d'internationalisation peuvent être résumés comme suit :

##### **III.4.1.1. Le risque commercial international :**

C'est un risque lié à un paiement non réalisé qui peut résulter de diverses sources et remettre en cause la pérennité de l'entreprise.

##### **III.4.1.1.1. Les sources et les conséquences du risque commercial :**

On distingue les catégories suivantes :

- Le risque lié aux caractéristiques de l'acheteur

La localisation géographique, ancienneté de la relation acheteur - vendeur, le nombre d'incidents de paiements...

- Le risque lié aux caractéristiques du marché  
Et notamment à un potentiel qui se révèle insuffisant. (Le risque peut être considéré comme en partie lié aux études marketing réalisées en amont de la décision de pénétration du marché étranger).

#### **III.4.1.1.2. La gestion du risque commercial :**

- La prévention du risque selon que le client est nouveau.
- Le transfert du risque de crédit à l'exportation aux compagnies d'assurance publiques ou privées
- L'affacturage : permet de transférer le risque de crédit à un organisme financier qui se charge de la gestion des comptes clients et garantit la bonne fin des créances.
- La couverture autonome du risque de crédit s'appuie d'abord sur le choix des instruments et des techniques de paiement qui n'apportent pas tous la même sécurité.
- Le crédit documentaire irrévocable : permet d'assurer l'essentiel de la double sécurité : livraison de la marchandise attendue pour l'importateur, paiement pour l'exportateur.

#### **III.4.1.2. Le risque politique :**

Le risque politique est une notion complexe multifactorielle. Les gouvernements ont à leurs dispositions toute une gamme de moyens possibles, des plus ordinaires aux plus menaçants, pour favoriser ou défavoriser la présence étrangère sur leur territoire. La plus importante des conditions politiques est la stabilité ou l'instabilité des politiques gouvernementales.<sup>59</sup>

##### **III.4.1.2.1. La gestion du risque politique :**

En général, les relations entre l'entreprise et les gouvernements sont positives, puisqu'elles favorisent les ressources locales, par la création d'emplois, les transferts de technologies et de capitaux, ou encore le développement des revenus d'impôt. Néanmoins, la réalité multiforme du risque politique conduit à la mise en place de pratiques managériales de management du risque. Les entreprises déploient des stratégies de couverture diverses :

- **Les stratégies d'évitement**

En évitant de se développer dans les pays ou zones risqués, on évite de s'exposer au risque politique.

- **Stratégie de collusion**

Les stratégies de collusion posent aujourd'hui un risque dit social auquel s'expose l'entreprise, et qui peut conduire au boycott de l'entreprise par les consommateurs sur ses autres marchés.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> LAVALETTE George & NICULESCU Maria, « Les stratégies de croissance ».Ed d'organisation, Paris 1999, P.47.

<sup>60</sup> MOUSSAOUI Oualid et RACHEF Khedidja, Contraintes et perspectives d'internationalisation des Entreprises algériennes hors hydrocarbures mémoire master en Finance et Commerce International, Université De Bejaïa, 2017. P.25.

- **Les stratégies de contre**

Il en est ainsi de l'établissement d'une joint-venture avec un partenaire local qui permet de diminuer la perception d'une présence étrangère dans l'entreprise conjointement créée avec des partenaires puissants notamment financiers. Le recours à l'assurance reste, enfin, la solution la plus pratiquée par les professionnels de l'international qui transfèrent le risque sur les systèmes d'assurance publique ou d'assurance privée.

#### **III.4.1.3. Le risque de change :**

Le risque de change se définit comme le risque lié à l'appréciation d'une devise dans laquelle on paie le fournisseur étranger, et/ou à la dépréciation d'une devise dans laquelle on est payé par un acheteur étranger<sup>61</sup>

#### **III.4.1.4. Le risque lié à la protection de la propriété industrielle :**

Risque lié aux droits de protection de la propriété industrielle sur le plan mondial (les brevets). Les (DPI) Droit de Propriété Intellectuelle (Intellectual property right) sont extrêmement importants pour le commerce international des entreprises innovantes. Les industries dépendantes des DPI sont : télécommunication, informatique, chimie, biotechnologie, pharmacie...<sup>62</sup>

#### **III.4.1.5. Autres risques :**

- ✓ **La durée**

La découverte puis la conquête de nouveaux marchés exige du temps et beaucoup de patience avant les premières affaires concrètes.

- ✓ **Coût élevé**

Études de marché, coûts des déplacements, frais de transport, taxes douanières... L'internationalisation demande de gros investissements avant même de porter ses fruits, et continue d'engendrer des coûts spécifiques. Il faut donc avoir une trésorerie suffisante, et ceci pendant longtemps.

- ✓ **Complexité**

Multitude de marchés potentiels, barrières culturelles et linguistiques, formalités et taxations complexes... toutes ces spécificités du commerce international supposent des compétences et des ressources.

- ✓ **Technique**

Les équipements destinés à des pays moins développés sont souvent utilisés dans des conditions inhabituelles (climat, humidité, infrastructures d'approvisionnement en énergie,

---

<sup>61</sup> LEGRAND Ghislaine, MARTINI et Hubert, Management des opérations de commerce international, 6eme édition, Ed, Dunod , Malakoff, 2003, P. 322.

<sup>62</sup> MOUSSAOUI Oualid et RACHEF Khedidja, op.cit.P.26.

eau...etc.) pouvant engager la responsabilité du constructeur. Les transferts de technologie par cession de brevets à des acquéreurs locaux peu scrupuleux ou peu compétents peuvent mettre à mal la réputation de sérieux industriel ou de qualité de prestations d'une entreprise à vocation internationale.<sup>63</sup>

#### **III.4.2. La sous-estimation des coûts :**

Un engagement international se décide dans une perspective de profit à terme, l'information sur les marchés est souvent difficile à obtenir et surtout à contrôler, il apparaît souvent que les recettes attendues d'un nouveau marché ont été surévaluées et les coûts d'accès sous-évalués. Les erreurs d'appréciation portent le plus souvent :

- ✓ Sur l'existence de coûts cachés d'accès au marché.
- ✓ Une sous-évaluation des coûts d'exploitation des marchés imputables à une mauvaise évaluation des avantages compétitifs des concurrents, des alliances existant sur le territoire étranger entre partenaires locaux ou étrangers, publics ou privés.
- ✓ Une mauvaise évaluation de l'incidence de la distance culturelle, langue, culture, développement économique.
- ✓ La qualité variable et parfois inexacte des informations locales.
- ✓ L'hétérogénéité des situations locales.

La mondialisation des échanges commerciaux et des mouvements de capitaux ainsi que l'intégration des pays émergents dans ces flux ont entraîné un nouvel attrait pour ces marchés de la part des entreprises multinationales, bien qu'ils présentent des risques.

Il s'agit donc pour les entreprises multinationales de développer des techniques d'identification et d'analyse du risque pays, pour être en mesure de le quantifier, et d'orienter les stratégies de développement et d'investissement.

Les entreprises multinationales peuvent se couvrir face aux risques internationaux, et aussi atténuer leur exposition à ces risques.

### **III.5. Contraintes à l'international des entreprises algériennes :**

#### **III.5.1. Les contraintes institutionnelles :**

En 1990, D. North développe les notions d'environnement institutionnel et d'arrangements institutionnels. L'environnement renvoie aux règles du jeu, règles politiques, sociales, légales, qui délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle des acteurs, alors que les arrangements

---

<sup>63</sup> 8MELOUEDJ BOUKRALED et Bloufa, L'internationalisation des entreprises algériennes : cas de la Sonatrach, Mémoire master en marketing, Université d'Oran, 2015, P.48.

renvoient aux modes d'utilisation de ces règles par les acteurs, ou, plus exactement, aux modes d'organisation des transactions dans le cadre de ces règles.<sup>64</sup>

On peut résumer les contraintes institutionnelles en quelques thèmes :

#### **III.5.1.1. Le financement :**

L'absence d'un marché financier institutionnalisé, de sociétés de capital-risque et de crédit-bail ; tout cela signale les faiblesses du système financier algérien au regard des pratiques en économie de marché compétitive. Mais surtout l'inefficacité du système bancaire, composé exclusivement jusqu'à une date récente de banques publiques, qui est le principal goulot d'étranglement. Le processus ment à l'octroi d'un crédit bancaire à l'investissement est long, donc les réflexes bureaucratiques hérités du système d'économie administrée ont encore des conséquences négatives.

#### **III.5.1.2. Les obstacles juridiques :**

Le gouvernement algérien, via certains textes de loi ne favorise pas l'internationalisation des entreprises algériennes, ces dernières rencontrent beaucoup de problèmes par rapport à l'investissement à l'étranger (surtout le financement), aussi on peut citer la loi dite 46-51 qui empêche beaucoup de projets de partenariat entre des entreprises algériennes et des firmes étrangères.

#### **III.5.2. Les contraintes économiques :**

Ces contraintes sont liées à l'environnement économique global de l'entreprise (marqué par la globalisation).

##### **III.5.2.1. La concurrence :**

Cette concurrence intense exercée par les multinationales et l'écart important qui existe entre les firmes nationales et les entreprises mondiales en termes d'innovation, qualité des produits, prix et même de disponibilité des produits, donc sur le marché national déjà les entreprises algériennes cumulent un grand retard.

##### **III.5.2.2. L'image de marque :**

L'Algérie est un pays connu mondialement pour être rentier et cette politique persiste dans l'asphère politique et économique, à cet effet cette image constitue un handicap pour les entreprises algériennes.

##### **III.5.2.3. La taille minimale optimale :**

La plupart des entreprises algériennes ne disposent pas de cette taille exigée pour être dans une logique d'internationalisation.

#### **III.5.3. Les contraintes culturelles :**

**III.5.3.1. Le premier point à évoquer est le management des potentialités humaines :** qui est un facteur clé de succès des performances d'entreprises. Selon Peter F. Drucker : « le management pourrait bien être la plus importante innovation du XXème siècle » ; mais cette fonction (le

<sup>64</sup> Ménard C., « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats », Cahiers d'économie politique 2003/1, n° 44, PP. 103-118.

management des potentialités humaines) fait défaut dans la quasi-totalité des entreprises algériennes, on peut citer certains exemples pour montrer cette défaillance :

- La plupart des entreprises algériennes n'ont pas une gestion des ressources humaines (GRH) qui intègre la dimension stratégique.
- Les entreprises algériennes considèrent plus le diplôme que les potentialités.
- Les entreprises algériennes attendent beaucoup de l'Etat alors qu'elles n'ont pas fait elles-mêmes le nécessaire à l'interne.

#### **III.5.3.2. Attitudes des managers et P.D.G :**

- Les décisions prises au niveau des entreprises algériennes sont généralement intuitives et pas analytiques (l'intention est parfois bonne mais elle a besoin d'être confortée par l'analyse).
- Les dirigeants des entreprises algériennes donnent plus d'importance aux crédits et aux équipements contrairement à la mise à niveau des ressources humaines.
- Vision peu importante des entrepreneurs et dirigeants algériens, et leurs compétences insuffisantes à influencer une vision internationale à leurs entreprises.

#### **III.5.4. Les contraintes technologiques**

##### **III.5.4.1. Facteurs externes à l'entreprise :**

L'Algérie un pays qui est dans une logique de transfert technique et non pas dans une logique d'apprentissage, malgré les potentialités dont elle dispose. Cette tendance à importer la technologie se traduit par la sous-estimation de la recherche et de l'université, d'ailleurs cette dernière n'est pas au service du développement de l'entreprise algériennes et que la recherche en Algérie n'est pas dans une approche pratique.

L'autre part caractérise l'environnement technologique des entreprises en Algérie est la faible présence des nouvelles technologies de l'information et de communication, le meilleur exemple est celui de la « 3G » introduite tardivement et avec peu d'efficacité alors que les pays africains avec beaucoup de problèmes dispose de la « 4G ».

##### **III.5.4.2. Facteurs internes à l'entreprise :**

La non généralisation et le manque de maîtrise des TIC au niveau de la plupart des entreprises algériennes et le mode de gestion très classiques et anciens au niveau de la majorité des entreprises ; ces modes qui s'intègrent par les nouvelles technologies et les logiciels performants susceptibles d'améliorer la performance des entreprises algériennes.

En conclusion de ce chapitre, il est à noter que malgré la rentée de l'Algérie dans une économie de marché et malgré la nécessité d'une internationalisation des entreprises algériennes dans un but de croissance et de concurrence, ces dernières rencontrent plusieurs contraintes qui rendent à cet effet leur internationalisation difficile.

## **Chapitre 04 : Analyse de la politique d'internationalisation cas SIHHATECH**

### **IV.1. Présentation de l'entreprise AFIND :**

#### **IV.1.1. La naissance de SIHHATECH :**

L'idée de SIHHATECH est venue après une longue réflexion suite à beaucoup de problème très récurrent en Algérie :

- La mauvaise gestion des Rendez-vous,
- Files d'attentes très importantes,
- L'obligation de se déplacer physiquement pour avoir un Rendez-vous,
- D'y aller très tôt pour avoir le Rendez-vous,
- Pas de liberté pour le choix du créneau de Rendez-vous,
- Pour cela, un sondage a été effectué pour savoir le secteur par le quel commencé, et il s'est avéré que le secteur de la santé pose le plus de problème dans la gestion des Rendez-vous,

#### **Du côté établissement de santé :**

- Bruit, stress, pression dans les cabinets.
- Mauvaise gestion pour la relation (Etablissement de santé – Patient)
- Conditions défavorables de travail (Manque d'organisation).
- Beaucoup de tâches sur les assistants médicaux.

#### **Du côté patient :**

- Files d'attentes très importantes.
- Créneau de Rendez-vous très limité.
- L'obligation de se déplacer physiquement pour prendre un Rendez-vous.
- Téléphone en dérangement.

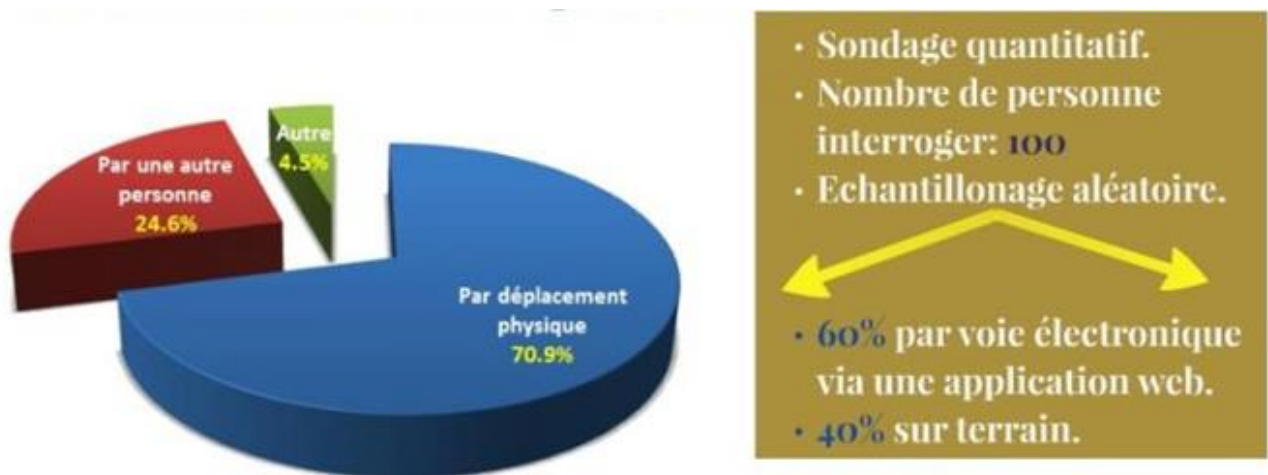
En effet, la problématique peut s'intituler comme suit : **Comment peut-on avoir une meilleure relation entre établissement de santé et patients ?**

#### **➤ Comment le RDV est enregistré dans les établissements de santé actuellement ?**

- Par Registre (agenda).
- Par un Tableau d'enregistrement statique qui n'est pas interactif avec l'emploi du temps des patients qui prennent leurs RDV par déplacement physique.



**Figure 20** : Ancien Système d'enregistrement des établissements de santé



#### IV.1.2. Historique :

De nos jours, il est admis par tous que l'esprit d'entreprendre permet de redynamiser la vie économique et sociale d'un pays. La création d'une entreprise ou bien le phénomène entrepreneurial participe activement au développement des innovations, à la création d'emploi et à la renaissance des entreprises existantes notamment dans un contexte de mondialisation. En effet, les PME sont des composantes importantes de l'économie de nombreux pays. Elles sont souvent le moteur de la croissance des emplois ;

Le groupe AFIND 'Algerian Fondation of Innovation and Développement' est une entreprise qui a pour but la valorisation davantage des capacités productives et du potentiel économique de l'Algérie ; Pour ce faire, l'innovation, considérée comme une source forte de compétitivité, est un élément clé de la survie, de la croissance et du développement des PME.

Le Groupe AFIND est une entreprise qui vise à accompagner professionnellement les divers acteurs de l'écosystème de la Santé le long de leur transformation digitale.

Le premier produit innovant de l'entreprise AFIND est SIHHATECH, tout a commencé en 2014, exactement en juin 2014, l'idée de la prise des Rendez-vous médicaux est apparue avec le début d'apparition de la 3G en Algérie.

Deuxième semestre 2014, AFIND a travaillé sur le développement de l'idée à L'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques (ANPT) et à cette époque le nom du produit était "MAW3IDI".

En Fin d'année 2014, AFIND a participé à la 2ème édition Tstart 2014 (Compétition du meilleur Business Plan) et élu parmi les 5 meilleures Startup en Algérie, et donc AFIND a bénéficié d'un fond et d'une incubation d'une année et demi à l'incubateur d'OOREDOO.

En juin 2015 ; Un contrat a été signé entre AFIND et OOREDOO.

Deuxième semestre 2015 :

- Changement du nom de MAW3IDI à SIHHATECH ;
- Développement de l'idée SIHHATECH, afin de digitaliser la relation entre les patients, établissements de santé et pharmacies ;

En janvier 2016, la première version de SIHHATECH était lancée (Plateforme web) et en parallèle la finalisation de la création de l'entité juridique était en Mars 2016.

Durant les deux années 2017 & 2018, SIHHATECH a entamé la commercialisation au niveau de la région centre (Alger, Boumerdes, Blida, Tizi ousou& Tipaza) des cabinets médicaux.

En 2019, SIHHATECH a eu un down de sa plateforme, dont elle était obligée de refaire une nouvelle version de sa plateforme et reconstituer sa base de données à nouveau qui était piraté, SIHHATECH a profité de l'occasion pour mettre à jour son repositionnement sur le marché, sa proposition de valeur et sa stratégie de commercialisation sur terrain.

En 2020, SIHHATECH était parmi les initiateurs du lancement de la télémédecine pour la première fois en Algérie, suite à la pandémie du SARS COVID 19, qui a impacté négativement le fonctionnement des cabinets médicaux.

Actuellement : 10 000 Etablissements de santé dont 236 médecins (Alger 172) engagés avec SihhaTech dont une base de donné de plus de 15 000 cabinet privé en Algérie.



**Figure 21** : Affiche publicitaire de la plateforme web SIHHATECH

#### IV.1.3. Présentation :

##### Présentation de SIHHATECH :

- ❖ SSIHHATECH est le premier service complet de gestion des rendez-vous en ligne en Algérie, qui gère la relation « Patients \_ Etablissements de santé » dédié aux praticiens de la santé.
- ❖ Ce portail permet de retrouver rapidement un médecin ou un dentiste dans une localité donnée au niveau des 58 Wilayas et permet de faire des recherches précises par spécialité et par ville et/ou wilaya. Cette solution est interactive avec les patients, ils peuvent désormais prendre leurs rendez-vous médicaux disponibles 24h/24 et 7j/7 par internet via une application web, un calendrier hebdomadaire s'affiche et les patients eux même choisissent les créneaux horaires disponibles qui leurs conviennent le mieux. Elle permet aux praticiens de santé de dématérialiser leurs agendas papier et de le gérer entièrement en ligne (gagner du temps et beaucoup d'autres avantages en passant au numérique), elle leurs offre aussi l'opportunité de renforcer leurs visibilitées et de privilégier la vie des cabinets sans perdre le contrôle de leurs agendas.
- ❖ Le site permet également aux acteurs dans le domaine de la santé de s'inscrire et d'avoir un profil personnalisé regroupant ses informations et permettant d'avoir une géo localisation de leurs cabinets médicaux.
- ❖ www.sihhatech.com est le premier portail web de réservation en ligne en un clic offrant la possibilité à tous les professionnels historiquement principalement dans le secteur de la santé (médecins, chirurgiens-dentistes, ostéopathes,...), ayant ou non une secrétaire médicale, de gérer leurs agendas partagés en ligne. Les patients peuvent également prendre leurs rendez-vous de façon simple et rapide en toute sécurité sans aucune installation de logiciel si le professionnel le souhaite. Le professionnel reste maître de son agenda en paramétrant son

activité selon ses besoins (Différents types de rendez-vous, secrétaires, ouverture ou non aux clients...). Il est sur-mesure et gratuit pour les patients.

- ❖ Outre toutes les optimisations classiques liées à l'utilisation d'un agenda partagé informatique et en particulier liées à internet, il va soulager votre travail ou celui de votre secrétaire en réduisant le nombre d'appels concernant les rendez-vous. Les secrétaires ont davantage de temps pour s'occuper de la gestion du cabinet et les docteurs, kinésithérapeutes et autres professionnels qui travaillent seuls sont moins dérangés par le téléphone pendant les consultations. De plus le partage des agendas au sein d'un cabinet permet une optimisation des flux entre praticiens.
- ❖ C'est un moyen supplémentaire pour prendre rendez-vous pour le patient parce qu'il peut prendre tranquillement son rendez-vous à tout moment (weekend, nuit, après sa journée de travail,...), de n'importe où, en tenant compte de contraintes propres et en quelques secondes sans forcément devoir téléphoner avec ses inconvénients comme l'attente et un interlocuteur pas toujours accueillant car éventuellement dérangé ou stressé. Nous observons chez nos utilisateurs que 30 à 40 % de leurs clients migrent facilement et définitivement vers la prise de rdv en ligne.

❖ **Les médecins peuvent bénéficier des prestations citées en dessous et beaucoup d'autres avantages :**

- Création d'un profil personnalisé regroupant toutes les informations et permettant la prise des rendez-vous des patients en ligne.
- Mise à disposition de l'agenda et des indisponibilités personnelles des médecins en ligne.
- Prise des rendez-vous instantanés des patients en dehors des horaires d'ouverture du cabinet (remplir les créneaux disponibles à la dernière minute).
- Sécurité de l'espace médecin sur la plateforme.
- Géolocalisation du cabinet médical.
- Maintenance informatique régulière pour le bon fonctionnement de l'espace en ligne
- Le site web SIHHATECH de prise de rendez-vous est basé sur une interface ingénieuse, facile d'utilisation pour tout le monde. À dieu aux systèmes de prise des rendez-vous par agenda papier et aux dérangements téléphoniques. Profitez de l'interface Web conçue pour des agendas en ligne accessible à tout endroit.
- Meilleure gestion de l'agenda : Date du prochain rendez-vous du patient et suivi des annulations.
- Optimisation de la gestion du cabinet.
- Une prise de rendez-vous à tout moment 24h/24 et 7j/7
- Une prise de rendez-vous instantanée
- Une optimisation de l'emploi du temps du médecin.
- Disposez d'une page d'information du Profil du Médecin sur internet
- Agenda actualisé en temps réel sur site *SIHHATECH*.
- 00 frais d'installation

- Installation gratuite
- Formation gratuite
- Garantie du bon fonctionnement du site
  - 00 frais cachés
- Assistance 7j/7 (même le week-end).
- 00 frais de fonctionnement.

### **Profil du gérant du groupe AFIND :**

**Mr. Abdessabour BENZEGANE, Directeur Générale du groupe AFIND, est :**

- CEO & Co-fondateur de la startup SIHHATECH (La transformation digitale de la santé).
- Co-fondateur & Président Directeur Générale du EURL AFIND.
- Lauréat et le finaliste dans plusieurs compétitions de startup nationales et internationale :(Tstart, Stars of science, Seedstars, MIT, Startup Challenge...etc)
- Co-Organisateur du challenge "Entrepreneur de l'avenir"
- Co-Organisateur de la compétition INNOVATION CUP.
- Co-Fondateur et Ex. Président du club scientifique AEPI New Vision Club.
- Formateur dans l'informatique industrielle.
- Ingénieur & Master en Automatismes (Spécialisé dans l'Informatique industrielle et les systèmes embarqués) à l'université de boumerdes.



**Figure 22 :** Photo de profil du gérant de l'entreprise AFIND

### **Un mot du gérant du groupe AFIND :**

Il faut croire en son projet, il ne faut pas avoir peur de viser loin. J'aime bien la citation d'Oscar Wilde « Il faut toujours viser la lune, car même en cas d'échec on atterrit dans les étoiles ».

Une chose aussi très importante : il faut toujours s'adapter au client et être prêt à faire des pivots si sa solution n'est pas adaptée au marché par exemple.

Enfin d'une manière générale nous devons aller de l'avant et faire tomber les barrières pour réaliser un environnement favorable à l'entrepreneuriat et l'investissement en Algérie.

Il faut de la patience, et la persévérance, et surtout quand il s'agit d'un nouveau service ou produit à intégrer dans le pays.

## IV.2. Approche stratégique de l'entreprise AFIND

Avant un lancement d'un produit, l'entreprise va tenter d'identifier les cibles potentielles de son activité à l'aide des techniques de ciblage (comportemental, géographique, démographique...) afin d'adapter son offre et sa proposition de valeur.

Cela lui permettra ensuite d'isoler des cibles ou groupes de cibles auprès desquelles adresser le message qu'elles attendent. Le choix du segment ou de la cible se réalise après une analyse poussée interne et externe.

Pour cela, on peut utiliser les matrices d'analyses telles que :

- SWOT (Etude des forces et faiblesses de l'entreprise face aux opportunités et menaces liées au marché cible),
  - PORTER (Etude de la macro environnement de l'entreprise et des influenceurs externe potentiels)
  - BCG (Outil d'aide à la décision et de pilotage des activités de l'entreprise selon leur rentabilité).
- Enfin, vient le temps du positionnement du produit par rapport aux exigences des cibles sélectionnées, il faut que le positionnement corresponde à ce que recherche la cible. On intègre dans la notion de positionnement, l'étude du comportement du consommateur, la fixation du prix idéal (Rapport entre le prix psychologie, le prix selon l'offre et la demande et prix selon les coûts de production et la rentabilité de l'entreprise), le positionnement par rapport à la concurrence...etc.

Les méthodes du marketing stratégique sont aussi un moyen de définir une stratégie de communication autour d'un produit, d'une marque. En effet, le message véhiculé par la publicité doit être en adéquation avec le positionnement du produit. Les consommateurs doivent s'identifier au message pour pouvoir être influencés par celui-ci.

Comme approche globale, AFIND vise comme première étape de généraliser le service SIHHATECH sur tout le territoire national et par la suite passer au marché international

**IV.2.1.** Pour cela ; AFIND a commencé par identifier les **cibles potentielles** du service SIHHATECH, par la suite découvrir la taille et le taux de croissance de ces segments, ensuite l'évaluation de ces marchés ciblés, et bien sûr quand et comment pénétrer ces marchés ?!

AFIND a identifié trois segments de marché ciblés ;

- **Première cible** : AFIND vise comme première cible les Cabinets Médicaux privés [> 15 000 unités]
- **Deuxième cible** : Une fois que le système réussira avec la première cible, et prendra sa place pour les patients, ils viseront les Cliniques, les Centres Médicaux et les Salles de soins [>10 000 unités].
- **Troisième cible** : Une fois réussi avec la première et la deuxième cible, il sera très facile d'atteindre les Hôpitaux, CHU et les Pharmacies.

Produire du contenu santé de qualité à destination d'une cible médecin, professionnel de santé et patient, appelé content marketing santé, est une nécessité dans un univers aussi concurrentiel et règlementé que l'est la santé. Diffusé sur plusieurs plateformes : réseaux sociaux, blogs, sites web...cet outil permet de devenir son propre média en créant un levier de croissance pour accélérer le développement d'une industrie pharma ou renforcer l'image d'une marque.

#### Taille et segmentation du marché :

- Les Etablissements de santé (Cabinet médical, de groupe, clinique, laboratoire d'analyse médical, centre de radiologie, Hôpital) [> 40000 unités sur le territoire national].
- Patient [> 40 M Patient potentiels].
- Une taille de marché de \$ 40M de revenus / mois. (prix moyen \$ 1000 /an)
- Dans le tableau ci-dessous, nous trouverons le nombre de médecins potentiel dans les wilayas clés de l'Algérie :

**Tableau 15 : Taille et segmentation du marché**

Wilaya	ALGER	ORAN	CANSTANTINE	Autres
	BLIDA	TELEMCEN	Batna	
Spécialité				
Dentiste	564	543	464	2861
Généraliste	362	628	436	3821
Pédiatre	121	86	49	/
Gynécologue	171	128	103	/
Ophtalmologue	131	74	31	/
Cardiologue	72	68	35	/

**IV.2.2. Concernant le modèle commercial**, il faut dériver les étapes de la chaîne de valeur, où se situe l'entreprise, comment fabriquer et distribuer le produit à l'utilisateur final et quels acteurs industriels existants le long de la chaîne de valeur pour atteindre l'utilisateur final et générer des revenus (c'est-à-dire le modèle de revenus).

**IV.2.2.1. SIHHATECH** est désormais un site de référence, utilisé par 60 000 visiteurs chaque mois pour voir 150 000 pages d'établissements de santé par mois. En quelques clics, à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit, SIHHATECH permet de trouver un établissement de santé rapidement et prendre rendez-vous le jour et l'heure qui convient le patient. Du côté des établissements de santé, le service SIHHATECH permet une visibilité en ligne sur notre plateforme et sur les réseaux sociaux. La vision du PDG, Abdessabour BENZEGANE est de participer dans la transformation digitale de la santé. *"J'imagine un écosystème de santé digital*

*qui permettra de faciliter les différentes opérations, en utilisant les différentes technologies de la transformation digitale (Application web & mobile, intelligence artificielle ,big data, IoT ... etc"*

**IV.2.2.2.Le service SIHHATECH** est une plateforme web développé par PHP, laraval& SQL pour les bases de données, ou le patient pourra faire une recherche de médecin tout dépend de ses besoins par rapport à la région, la spécialité et le service et prendra RDV directement en ligne, c'est une plateforme conçue par une équipe technique de développeurs qualifiés.

IV.2.2.3.La distribution du produit aux clients est très simple et facile vu quelle produit SIHHATECH est une solution digital donc tous se passe au numérique, on distingue deux moyens :

**IV.2.2.3.a.Le principe** de fonctionnement de la plateforme est très simple, le client peut accéder simplement au site web via le lien suivant : <https://www.sihhatech.com> sur internet C'est possible de tester le fonctionnement du service :

**En tant que patient** :En prenant rendez-vous chez Dr Test via le lien suivant <https://www.sihhatech.com/etablissements/test> en tapant le nom du Dr. Test (test).

Avec SIHHATECH, une simple recherche et le patient pourra trouver le médecin dans la région, le jour et l'heure qui le convient le plus pour prendre son RDV.

**Et en tant que médecin** :En accédant au compte du docteur Test via ce lien <https://www.sihhatech.com/login> en introduisant les coordonnées appropriés.

**IV.2.2.3.b.AFIND** a recruté des représentants terrain qualifiés dans le domaine répartis sur les quatre pôles du pays afin de faire la commercialisation du produit SIHHATECH et de proposer les offres de service avec des bonus irréfutables ; il suffit juste de remplir le formulaire d'inscription par les professionnels de santé et de le renvoyer à AFIND qui va s'en occuper de valider les comptes et les profils des cadres de la santé sur la plateforme et d'activer les services SIHHATECH.

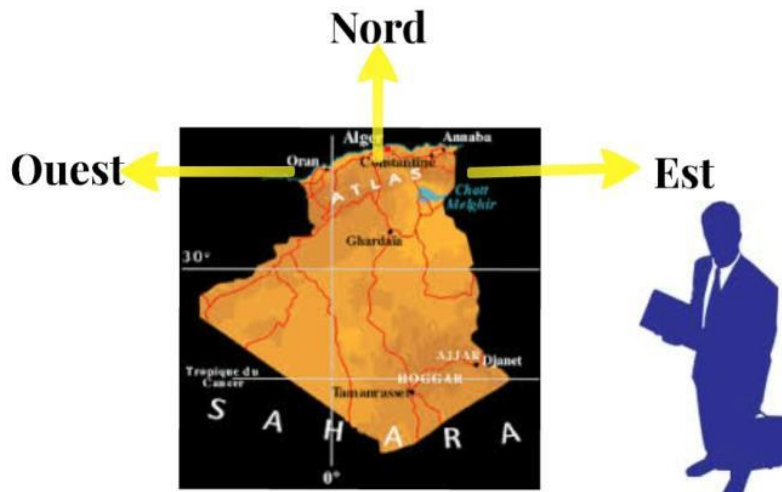


Figure 23 : Les quatre pôles de l'Algérie

#### IV.2.2.4. Pour générer des revenus :

- **Vente Directe Classique** : Les clients s'abonneront mensuellement au site web SIHHATECH, pour la distribution, SIHHATECH a installé des représentants pour vendre le produit dans différents établissements de santé existant sur le territoire national. Des représentants de SIHHATECH étaient répartis dans le nord, l'est et l'ouest du pays, qui sont des techniciens formés aux techniques de vente.

Pour le prix du produit, SIHHATECH a distingué trois packs du produit, et a fixé ces prix suite à une étude du prix des logiciels vendus en Algérie et après fixation du prix psychologique pouvant être accepté par le client :

- Pack FREEMIUM (Un compte basique sur notre plateforme)
- Pack MEDIUM (Compte personnalisé avec visibilité en ligne & sur les réseaux sociaux)
- Pack PREMIUM (Compte personnalisé avec visibilité approfondie en ligne & sur les réseaux sociaux)

#### IV.2.3. Stratégie de SIHHATECH :

**V.2.3.1. La start-up SIHHATECH** a décroché son positionnement grâce à une stratégie pointue et efficace : au lieu de passer par le matraquage publicitaire, elle a constitué de solides équipes de développement technique d'un côté, et de commerciaux de l'autre côté.

La mission de SIHHATECH est de renforcer le leadership sur le marché Algérien et de développer ces opérations à l'international. Valorisant les technologies de la transformation

digitale : Numérisation, Intelligence Artificielle, Collaboration, Relation Multicanal. Pour le bénéfice des Professionnels de la Santé et des Patients.

SIHHATECH a commencé de démarcher les cabinets médicaux privés au centre du pays (Alger, Boumerdes, Blida, Tipaza, Bouira, Tizi-Ouzou),

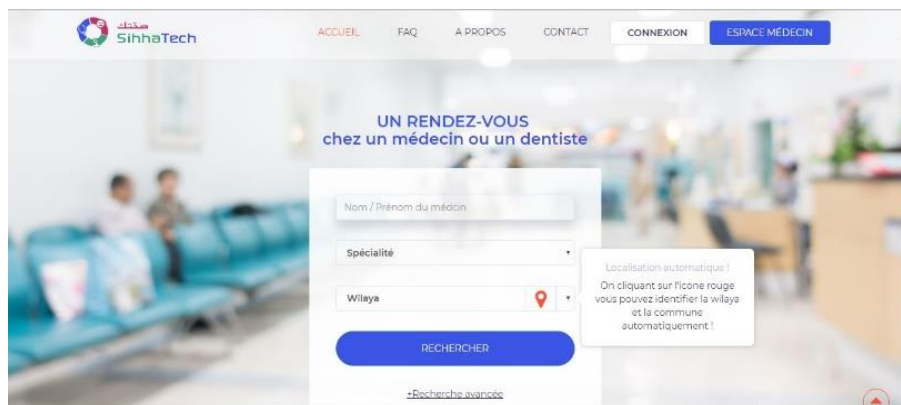
Pour monter en puissance, SIHHATECH ne s'est pas contentée de démarcher les médecins libéraux. La société conclut également des contrats avec des cliniques, des centres de santé municipaux, ... En tout, 10 000 établissements de santé ont souscrit à son offre. Pour la start-up, c'est un moyen de toucher un grand nombre de médecins et d'attirer ceux qui exercent également en libéral.

SIHHATECH a renforcé son équipe par des commerciaux qualifiés et elle s'est étalée par la suite dans les quatre coins du pays (Nords, Sud, Est et Ouest).

Une fois le système réussira, SIHHATECH va passer à l'implantation dans les hôpitaux, CHU et Pharmacies

SIHHATECH vise aussi de développer son business en lançant l'application mobile de la téléconsultation& soins à domicile, et en recrutons plus de commerciaux afin de s'implanter vers l'internationale en commençant par le nord d'Afrique.

L'entreprise est ainsi contrainte de suivre toutes ces évolutions et de s'adapter pour espérer garder sa place. SIHHATECH est le leader de la digitalisation du secteur médicale en Algérie, avec des structures et des stratégies qui suivent les normes mondiales. C'est une entreprise qui investit en marketing.



**Figure 24** : Plateforme web SIHHATECH

On cite aussi que le domaine de la télécommunication est un domaine dynamique où les clients ont une multitude de choix et peuvent ainsi changer d'opérateur pour une meilleure offre ou un meilleur prix. C'est pour cela qu'il est essentiel de choisir soigneusement la stratégie marketing adéquate pour attirer le maximum de clients, mais pas seulement, car il est aussi très important de garder ces clients acquis. Et cela se fait seulement par une bonne gestion de la relation client

GRC, à travers une forte communication avec ces derniers. La stratégie marketing est effectuée par l'entreprise seulement après avoir choisi la cible, et après avoir collecté le maximum d'informations pertinentes sur ces clients ciblés afin de pouvoir connaître leur attente de l'entreprise, puis créer les différentes plateformes de communication qui permettent d'atteindre ces même clients ciblés. La communication marketing peut se faire à travers différents canaux. L'évolution de l'internet ainsi que l'apparition des réseaux sociaux ont complètement changé les comportements des gens. Pour gagner en efficacité, SIHHATECH a dû adapter sa stratégie marketing en créant de nouveaux outils de communication et d'échange avec les clients, en étant actifs sur les réseaux sociaux. SIHHATECH a opté pour avoir des comptes facebook, twitter ou instagram pour pouvoir interagir avec leurs clients, collecter des informations sur eux et en bénéficier pour créer la possibilité d'exposer les produits proposés par l'entreprises, toutes les informations dont les clients ont besoin et parfois même la possibilité de se procurer le produit à travers l'achat en ligne. Cette digitalisation des outils de la communication de nos jours conditionne le succès de la GRC, car cela consolide la relation client car les clients laissent leur avis, expériences bonnes ou mauvaises.

#### **IV.2.3.2. Téléconsultation**

Avec le confinement dû au coronavirus, la plateforme SIHHATECH connaît un succès encore plus grand que ce qu'elle avait déjà. Depuis 2016, sa date de création sur un marché ultra-concurrentiel, la start-up s'est peu à peu imposée. La start-up, maintenant bien connue, propose des outils numériques aux médecins pour la prise de rendez-vous et la téléconsultation. Le modèle économique de la plateforme est plutôt simple pour son patron : l'entreprise se rémunère avec les médecins qui sont ses clients par différents types d'abonnements pour les consultations physiques, par contre pour les patients, c'est 100% gratuit.

Aujourd'hui, l'entreprise a réussi à agréger sur son site internet "un tiers des praticiens de l'Algérie". "Si les praticiens nous rejoignent c'est premièrement pour gagner du temps, deuxièmement pour se faire connaître, troisièmement pour créer un nouveau service pour leurs patients...etc.

Cette "success-story" repose sur un service simple ; proposer une plateforme gratuite pour les patients afin de prendre des rendez-vous médicaux sur Internet en quelques clics. Son atout, Sa simplicité d'usage. C'est pourquoi le service a rapidement fait ses preuves, tant auprès des professionnels que des particuliers. La startup revendique 60 000 de visites par mois sur sa plateforme. Côté professionnels, SIHHATECH promet de réduire ses frais de secrétariats, tout en réduisant le nombre de désistements grâce au rappel de rendez-vous par notification.

SIHHATECH a également anticipé un des nouveaux virages de la médecine, en proposant la téléconsultation depuis le début de la pandémie en Algérie.

"La téléconsultation va permettre aux médecins de travailler dans des conditions plus souples, en valorisant davantage leur temps médical, tout en assurant facilitant l'accès aux soins pour un meilleur suivi médical des patients", et surtout d'éviter les risques de la contamination par le coronavirus.

La startup algérienne, jusque-là spécialisée dans la prise de rendez-vous médicaux en ligne, passe un cap en proposant aux internautes la téléconsultation. Avec ce nouveau service, SIHHATECH souhaite "faciliter l'accès aux soins" pour tous les patients utilisant son service tous les mois.

SIHHATECH s'agrandit. Face à son siège algérien, situé au centre-ville de Boumerdes à côté de la capitale, SIHHATECH vise à développer la téléconsultation en intégrant les vidéoconsultation sur son site en Algérie.

La consultation à distance est une évidence pour les praticiens, cela va leur permettre de travailler dans des conditions plus souples, en valorisant davantage leur temps médical, tout en assurant un meilleur suivi médical pour les patients.

Côté patient, cela permettra de faciliter l'accès aux soins, Actuellement, beaucoup de patients sont encore obligés de prendre la voiture pour pouvoir consulter leur médecin généraliste, parfois avec des enfants.

L'idée de la téléconsultation n'est pas de créer une salle d'attente virtuelle, avec une logique d'abattage de consultations. La consultation à distance ne doit pas être facturée à la minute. Elle doit prendre le temps d'une visite médicale traditionnelle et donc, sera remboursée comme telle.

»

La téléconsultation ne sera pas le mode de consultation unique du médecin - une visite physique pourra toujours être demandée. La consultation à distance sera uniquement généralement proposée aux patients déjà connus des praticiens.

#### **IV.2.3.3. Evènement et média :**

La stratégie marketing de SIHHATECH n'est pas uniquement tournée vers les clients. La startup soigne tout particulièrement ses relations avec les syndicats, en participant aux événements, en prêtant une oreille attentive aux remarques du ministre des startups, SIHHATECH est labélisé auprès du ministre des startup et possède le LABEL STARTUP Algérien,..etc.

##### **➤ Bref des programmes d'accélération de SIHHATECH :**

Programme d'accélération 2016: ANIMA Booster 2016, EBEN WINTER University 2016

Programme d'accélération 2017 : Accelerator HEBBA-Algérie, OASIS 500 Accelerator, Sheraa Accelerator Program, weXelerate program

Programme d'accélération 2018 : DjazairUP program-SIHHATECHALINOV, DreamitHealthTech, Startup BOOSTER, Summer Accelerator, ROCKSTART Accelerator

Programme d'accélération 2019 : Investmentreadiness program (Seedstars), Misk 200 Accelerator program DDL, BIG Booster-next society, Merkaccelerator AFRICA DDL, SYLABS et HIVOS

➤ **Participation de SIHHATECH dans les concours nationaux et internationaux :**

Compétition 2016: Medafco 2015, French tech ticket Competition 20165, MIT EF PAN ARAB, SeedstarsAlgeria, SihhaTech finale tstart, Startup Istanbul, Startup Altitude

Compétition 2017 : DDL Dépassé\_Innovtech Hamid , AINAC CompetitionSihhaTech , AppsAfricaCompétitionSihhaTech, ArabYouth Innovation, ArabNetCompetition, DEMO AFRICA (Venture Africa), Hero Startup CompetitionSIHHATECH, MIT PAN ARAB, SOS 10 Coolveil, Startup Istanbul Compétition, Startup of the year AFRICA

Compétition 2018: AfricaUP, EcobankFintech, Hackathon Smart City Competition, Startup Battle Field, UNICEF InvestmentFund, VIVA TECH, Slingshot Switch Competition, StartupBootCamp Miami

Compétition 2019 : Andi Holm, Expo live Dubai

Compétition 2020 : ASA- AIM(Guiuddini), VIVA TECH-Sanofi



**Figure 25 :** Participation aux concours nationaux et internationaux

## Participation aux évènements :

Event 2016 : CACI, Safim Blida, Les rencontres de l'entrepreneuriat

Event 2017 : Afterwork FCE, Algiers Startup Conference, FCE, Foire internationale d'Alger, Partenariat AFIND et KBN à la wilaya d'Alger

Event 2019 : DIGITECH, DOHA OASIS For innovation, Innauguration NV SIEGE AFIND, Salon de l'emploi ESI, AfricanMedicalTourismCongress

Event 2020 : AEPI New Vision Club\_Camp Vision, Présentation à INSIM, AlinovBootcamp\_Testimonial SIHHATECH, Event BDD Santedz.docx, HP Presentation\_Hultprizes

Event 2021: PITCH DECK, ICT Maghreb, Dentex



**Figure 26 :** Evènement et Presse

- **Media et presse parle de SIHHATECH :** Le créateur et l'actuel président de SIHHATECH, Mr. Abdessabour BENZEGANE, était l'invité de plusieurs émissions dans la télévision algérienne, pour se confier sur son entreprise.



**Figure 27 : AFIND sur les Media**

➤ **Atouts du produit & Avantages concurrentiels :**

SIHHATECH possède sur le territoire national (Algérie) les concurrents suivants :

- [www.dabadoc.com](http://www.dabadoc.com) une startup marocaine qui cible le nord africains notamment l'Algérie lancé également en 2015.
- [www.dzdoc.com](http://www.dzdoc.com) lancé en 03/2016 par KhidmaTech, une société de service en ingénierie informatique dans l'est du payé (Annaba).
- [www.sahti-dz.com](http://www.sahti-dz.com) développé par la boîte LogiSam Algérie (Application de recherche médecin), Alger.
- Développeurs d'application et des logiciels, les bureaux de développement informatique, les nouvelles startups...etc

Pour gagner la concurrence, SIHHATECH prévoit comme solution le développement continu de nouvelles mises à jour, en permanence avec de nouvelles options et fonctionnalités utiles pour la clientèle, afin de gagner la confiance et fidéliser ces clients.

Les avantages clés du portail « SIHHATECH » sont :

- Prise des RDV en ligne 7J/7 et 24H/24 (Indépendamment des horaires de travail).
- Gain > 30 % du temps de la secrétaire par réduction du flux d'appel
- Réduction de 70 % des Rendez-vous non honorés grâce au e-mails & SMS de rappel automatiques.
- Accessibilité au compte établissement de santé à distance sur tous les supports.
- Gagnez en visibilité et augmentez la notoriété des médecins, elle offre aux médecins l'opportunité de privilégier la vie de leurs cabinets sans perdre le contrôle de leurs agendas.
- Service gratuit, souple et efficace offert aux patients de nos clients, qui apprécient ce service offert pour eux.

- Une base de données importante de médecins privés installés est à la portée des patients et un calendrier hebdomadaire s'affiche, où les patients eux même choisissent les créneaux d'horaires disponibles qui leurs conviennent le mieux.
- Gratuité pour les patients.
- SIHHATECH offre plus de fonctionnalité par rapport aux concurrents (Agenda partagé en tranche d'horaire, Recherche avancée par service, un chargé pour les comptes clients à leurs écoutes pour toutes mises à jour, une personnalisation du nombre de RDV par heure).
- Parmi les premiers sur le marché.
- Juste les établissements de santé vérifiés existants dans la Base de données.
- Une équipe qualifiante& complémentaire (Compétence en Management, Technique, Marketing, Finance)
- Prix psychologique bien déterminé.
- Recherche avancée par service.
- Joignable 7j/7 et 24h/24.
- Sérieux et professionnalisme.

Concurrents	Gratuit pour les patients	Rendez-vous par tranche horaire	Recherche avancée par services Médicaux	Un gestionnaire de compte	Prix Psychologique	Horaire de RDV personnalisé par patient
DZDOC	✓	X	X	X	- 20%	X
SIHHATECH	✓	✓	✓	✓	0%	✓
DABADOC	✓	X	X	X	- 52%	X

**Tableau 16 : Concurrents d'AFIND dans le marché national**

### **IV.3. Stratégie d'internationalisation de l'entreprise AFIND service SIHHATECH :**

L'internationalisation consiste d'abord à chercher de nouveaux débouchés à l'étranger.

Elle permet aussi de répartir les risques entre zones géographiques et de trouver des relais de croissance dans les pays émergents, comme les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine).

Enfin, elle peut conduire à une réduction des coûts de l'entreprise en spécialisant ses activités suivant les avantages comparatifs locaux.

Le développement des échanges internationaux et l'interdépendance des économies mondiales conduisent à une internationalisation forte des entreprises et à une globalisation progressive de leurs activités.

SIHHATECH a l'ambition de développer son business vers l'internationale en lançant l'application mobile et en recrutons plus de commerciaux répartis dans les marchés internationaux à fort potentiel avec un nombre important de patient à séduire, sachant que le monde ne cesse de se développer et de passer au numérique; ce qui favorise l'internationalisation de SIHHATECH qui se base justement sur la valorisation des technologies de la transformation digitale : Numérisation, Intelligence Artificielle, Collaboration, Relation Multicanal. Pour le bénéfice des Professionnels de la Santé et des Patients. Avec ce dernier tour de table, la startup espère s'implanter rapidement dans d'autres pays, en visant en premier lieu les zones du nord d'Afrique.

#### **IV.3.1. Compétences managériales**

La performance managériale peut être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

1. L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.
2. L'habilité d'exécution : application pure et simple.
3. Le doigté d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

L'entreprise AFIND se particularise par sa stratégie de diversification. Celle-ci peut se faire selon deux logiques : une logique financière et une logique industrielle. La logique financière de diversification conduit à des conglomérats, c'est-à-dire à une gestion des activités qui n'ont pas forcément de liens entre elles en restant toujours dans le domaine médical, c'est ce qui à première vue explique le cas de AFIND.

#### **IV.3.2. Politique d'internationalisation du groupe AFIND pour SIHHATECH :**

Dans cette section, nous allons proposer la politique d'internationalisation que l'entreprise AFIND peut suivre, en citant les étapes et les stratégies d'internationalisation ainsi que les facteurs d'internationalisation.

##### **IV.3.2.1. Les étapes et les stratégies d'internationalisation du groupe AFIND**

Parmi les stratégies et les étapes suivies par le groupe AFIND dans le but de la diversification et d'internationalisation, on trouve :

- 2017 : la participation du PDG dans plusieurs compétitions et évènements à l'internationale dont on peut citer l'évènement MIT PAN ARAB, Startup Istanbul Compétition, Startup of the year AFRICA ... etc., dans le but d'élargir ces activités.
- 2021 : la création de la télé médecine en Algérie en laissant la porte ouverte pour tous les professionnelles de santé en dehors du territoire Algérien, pour objectif d'élargir le marché vers l'internationale.

#### **IV.3.2.2. Les investissements du groupe AFIND**

On propose au groupe AFIND d'effectuer plusieurs investissements dans le but de la diversification et de la création d'un groupe puissant sur la reine économique et commerciale mondiale comme :

La création de futur media qui produit des médias d'affichage grand format.

Cependant, suivre une stratégie de diversification de ses activités, et chercher toujours à s'implanter à l'étranger, soit avec l'investissement par la création des nouvelles entreprises dans le territoire national ou étranger, soit par l'exportation, soit par le rachat des entreprises étrangères ou par la réalisation des contrats avec ces dernières pour profiter de l'image internationale de ces entreprises, de leurs marques, de leurs savoir-faire.

Pour atteindre son objectif, AFIND compte notamment sur les performances de ses filiales

#### **IV.3.2.3. Les stratégies du groupe AFIND pour arriver à l'international**

Afin de développer SIHHATECH vers l'international, on propose de se baser sur les bons choix stratégiques qui se reposent sur :

- La veille stratégique et l'analyse permanente de la réalité des marchés et de leur évolution
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire et des technologies les plus évolués
- Le choix d'équipements et de partenaires : leaders mondiaux chacun dans sa spécialité
- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs et à forte valeur ajoutée
- Le choix d'investissement de taille mondiale (taille critique) et le choix de leur implantation
- La transparence de l'information financière permettant l'accès à des modes de financement diversifiés.

Le groupe AFIND doit continuer toujours à se diversifier et développer ces activités et s'implanter à l'étranger grâce au réinvestissement des cash-flows de ces différentes activités

#### **IV.3.3. Les facteurs d'internationalisation du groupe AFIND**

Plusieurs facteurs poussent le groupe AFIND à l'internationalisation et la recherche des nouveaux marchés pour l'installation de ces activités ou l'exportation de ces produits, parmi ces facteurs, on trouve :

#### **IV.3.3.1. Les facteurs d'opportunité**

Parmi ces facteurs, on cite :

- Le caractère et le comportement des managers : à la tête du groupe, on trouve le président Mr. **BENZEGANE Abdessabour**, il a une vision internationale et un savoir-faire et cherche toujours à développer les activités du groupe à l'international car son luxe est crié des nouvelles filiales.
- La demande des clients : Le groupe AFIND reste toujours intéressé par plusieurs gouvernements, les chefs d'état et les premiers ministres, de plusieurs pays qui cherchent des solutions pour le développement à travers l'emploi et la création des richesses.
- La disponibilité de la matière première : la plupart des filiales du groupe AFIND sont situées en Algérie, ce pays qui dispose de la matière première nécessaire pour construire ces filiales et augmenter sa production avec des moins couts, et comme avantage la matière première essentiel pour le développement du groupe AFIND concerne essentiellement les outils informatiques, débit d'internet, et tous outils de développement vers la digitalisation et la numérisation qui sont non seulement disponibles dans la plus part des pays étrangers ciblés mais aussi avec une haute performance et meilleure qualité.
- l'opportunité liée aux accords de l'Algérie avec ces partenaires : parmi les facteurs qui pousse le groupe AFIND a l'internationalisation on trouve les accords commerciaux signées entre l'Algérie et ces partenaires, le groupe veut profiter de ces accords car elles élimine plusieurs obstacles dans le cadre des échanges commerciaux internationaux des entreprises algériennes, et parmi ces accords en trouve : L'adhésion à la Grande Zone Arabe de Libre Echange (GZALE) 2005, L'Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne 2005.

#### **IV.3.3.2. Les facteurs économiques et politiques :**

Parmi ces facteurs, on a :

- Les indicateurs économiques de base en Algérie : tel que le revenu individuel et le pouvoir d'achat des consommateurs qui est faible en Algérie, donc le groupe AFIND doit chercher à investir là où les pouvoirs d'achat sont élevés (comme le cas d'investissement en France ou le nord d'Afrique). Aussi le taux de change peut pousser le groupe a s'internationalisé car la faiblesse de dinar par rapport aux autres devise peut rendre les produits nationaux plus compétitifs à l'étranger par rapport aux produits des concurrents étrangers.
- La politique économique de pays : dans le cadre des exportations l'Algérie encourage les entreprises à l'export, par la mise en ouvres de plusieurs dispositifs d'aide à l'exportation et des avantages fiscaux accordés aux entreprises exportatrices des services, donc le groupe doit profiter de ces avantages pour commercialiser ces produits à l'étranger.

#### **IV.3.3.3. Les facteurs industriels :**

Les facteurs industriels sont :

- Sécurisation des sources d’approvisionnement et de matières premières : le groupe AFIND cherche toujours à minimiser les coûts de production, donc il doit s’implanter là où elle se trouve la matière première et les composants principaux de ces produits, pour les diminuer et permettre à AFIND de gagner le temps donc produire plus.
- La recherche d’effet d’expérience : pour avoir d’expérience et développer le savoir-faire, le groupe cherche toujours à s’implanter là où les marchés sont ouverts et disposent des grands concurrents.
- La recherche de main d’œuvre plus qualifiée avec moins de coûts : pour augmenter la production et développer la qualité des produits s’internationalise dans le but de la recherche de la main d’œuvre qualifiée avec les moins coûts.

#### **IV.3.3.4. Les facteurs commerciaux :**

En ce qui concerne les facteurs commerciaux, on a :

- Anticipation de la saturation de la demande sur les marchés nationaux : le marché national de l’Algérie est considéré comme un grand marché pour SIHHATECH et ces concurrents mais le développement vers l’international reste très important suite à l’opportunité d’intégration facile de la plateforme SIHHATECH à l’étranger dû aux conditions favorables, ils disposent de toute la technologie et les outils de développement nécessaires pour l’utilisation de la plateforme SIHHATECH.... Le marché est déjà prêt à l’internationale.
- Renouveler la vie des produits : AFIND cherche toujours à s’implanter dans des marchés étrangers, pour renouveler la vie de ces produits, et augmenter les ventes à nouveau.
- Avoir une marque et une image internationale : pour que le groupe AFIND arrive à avoir une marque et une image internationale pour ses activités et ses produits, il doit produire et commercialiser ses produits dans des pays différents, afin de se protéger de ces concurrents.

#### **IV.3.4. La démarche d’exportation :**

Dans cette section, nous allons exposer la démarche d’exportation proposée au sein de l’entreprise AFIND, en citant les solutions et les incoterms les plus utilisés par l’entreprise, et les techniques de paiement appropriées à ses transactions internationales, ainsi que les étapes de la procédure d’exportation et les différents documents exigés par le client.

##### **IV.3.4.1. La solution de transport la plus utilisée :**

Le transport international s’est beaucoup développé notamment avec l’augmentation des échanges internationaux, l’ouverture économique, la mondialisation...etc.

Dans le cas du service SIHHATECH, le transport ne pose pas de problème car l’avantage est que SIHHATECH est une plateforme web sur internet où tous se passe au numérique ; on est

face à une solution informatique par un simple clic ou une simple recherche sur internet le client aura accès à notre service quel que soit sa géolocalisation dans le monde.

#### **IV.3.4.2. Les différents modes de paiement utilisés :**

L'entreprise AFIND vise à utiliser lors de ses transactions commerciales internationales une des techniques suivantes ; soit le crédit documentaire ou la lettre de crédit irrévocable et confirmé.

Ce choix permet d'éviter le risque de non-paiement et assure le paiement rapide par la banque émettrice, mais à condition que les documents présentés soient conformes aux exigences de la lettre de crédit.

#### **IV.3.4.3. L'étude de marché à l'international de l'entreprise AFIND :**

La réalisation des études de marché au sein de l'entreprise AFIND est effectuée par le chargé du service marketing, selon lui, le meilleur moyen d'y procéder consiste à se déplacer dans le marché cible afin de collecter des informations plus précises et de garantir leurs fiabilités. Ses dernières ont axé notamment sur la réglementation en vigueur, la demande du marché concernant les produits offerts par l'entreprise, les concurrents, les prix pratiqués, les habitudes des consommateurs... etc.

Ces études du marché permettent au chargé marketing d'établir une stratégie de prix à l'exportation et qui consiste notamment en :

- La détermination des prix de pénétration du marché.
- Négocier avec les différents agents pour obtenir les meilleurs coûts relatifs à la commercialisation.
- Avoir un plan de négociation en vue de convaincre le client et d'imposer les prix de l'entreprise.

#### **❖ Exemple d'une opération d'exportation du groupe AFIND :**

Nous allons illustrer les étapes d'une opération d'exportation proposée pour l'entreprise AFIND, qui se porte sur la commercialisation du produit SIHHATECH de l'Algérie au nord d'Afrique avec la coordination des commerciaux et des professionnels de la santé.

#### **L'intermédiaire du groupe AFIND :**

L'intermédiation de l'entreprise AFIND se fait par l'intervention des commerciaux, ce qui va conduire AFIND à créer une entreprise de service (négociation).

Le service marketing fait un travail de veille, en suivant les cours de bourse quotidiennement et leur politique marketing, est de faire des expéditions de prospection afin de savoir l'offre, dans chaque pays.

Ces commerciaux décrochent des commandes pour AFIND puis, en fonction de la demande de leurs clients, ils donnent instruction à l'entreprise d'activer les services commandés par les clients.

### **Les étapes d'une opération d'exportation :**

La première étape est la prise de contact entre les représentants du groupe AFIND avec les clients finals (les cabinets privés, clinique, les hôpitaux et les professionnels de santé) afin de négocier le contrat de vente et définir les clauses du contrat.

Le contrat de vente est transmis à la commodité en Algérie afin de communiquer les instructions à l'unité de développement au niveau de la direction située à Boumerdes, afin de faire le nécessaire pour délivrer les produits.

Les documents suivants définissent les étapes d'un processus d'exportation proposées pour l'entreprise AFIND :

#### **1. La facture commerciale (commercial in Voice) :**

C'est une confirmation d'une commande d'exportation du service SIHHATECH.

#### **2. La notice d'expédition :**

C'est un document électronique par lequel AFIND va avertir ces clients d'une confirmation de l'activation des services SIHHATECH commandé en donnant plus de détails sur le service.

#### **3. Etape logistique d'une exportation :**

Bref sur la commercialisation, passage de consigne des contrats des clients de la part des commerciaux à l'équipe des développeurs, création des profils des médecins, élaboration des abonnements choisis, enrichissement des profils des clients par les photos et les informations nécessaires ainsi que la géolocalisation et aussi tout ce qui est promotion sur les réseaux sociaux et sur le site web.

#### **IV.3.4.4. L'interprétation du questionnaire établi au sein de l'entreprise AFIND :**

AFIND est une entreprise qui se spécialise dans la digitalisation, actuellement 100% de ces serveurs couvre le marché local et elle prévoit un upgrade dans ces serveurs afin de supporter les demandes à l'exportation.

L'entreprise détient la première place dans le marché national, cela grâce aux : prix/qualité offert par l'entreprise, fluidité de distribution, service après-vente, équipe de développeur à jour, équipe de commerciaux qualifiés.

AFIND veut exporter pour la première fois dans le nord d'Afrique, en raison de la rentabilité accrue et l'augmentation des ventes, elle va décider sur le suivie du chemin vers l'internationalisation.

Avant d'exporter ses produits, AFIND réalise une étude préliminaire qui se base principalement sur le fantôme de l'entreprise, la crédibilité de l'acheteur ; risques ; l'opération en question suite à une analyse de marché international pour la sélection de la cible, pour la vente de la plateforme web SIHHATECH, l'analyse qui est effectué au niveau du marché de la bourse (la fluctuation des prix de vente).

La vente de ses produits s'effectue selon la demande des clients à savoir le type d'abonnement choisit par le client, tous les clients de SIHHATECH vont bénéficier d'un pack gratuit à vie (Pack FREEMIUM),

Cette entreprise qui est très envahie par la concurrence opte une stratégie de différenciation de produits, elle va former ses prix de vente avec une marge bénéficiaire flexible d'un pays à l'autre.

#### **IV.3.5. Méthodologie :**

##### **IV.3.5.1. Justification du choix des méthodes :**

Pour mener à bien notre enquête, trois méthodes ont été mobilisées : la méthode **SWOT**, la méthode **Delphi** et la méthode **AHP**.

Le choix de la méthode SWOT nous permet d'adopter une approche multidimensionnelle par la prise en compte à la fois des éléments internes et externes à l'entreprise. L'analyse interne aura pour objectif d'évaluer la capacité stratégique du groupe AFIND. L'analyse externe nous permettra d'identifier les différents changements intervenus dans l'environnement de cette entreprise.

L'utilisation de la méthode SWOT présente néanmoins des limites. La première est relative au risque de subjectivité dans le classement des variables internes et externes dans les groupes forces, faiblesses, opportunités et menaces. Les réponses peuvent être affectées par les perceptions individuelles des répondants. À titre d'exemple, les perceptions de l'incertitude de l'environnement peuvent varier dans l'entreprise d'un niveau de manager à un autre. Pour remédier à cette première limite, nous avons mobilisé la méthode Delphi,

La méthode Delphi est une méthode de prévision, utilisée en particulier en gestion de projet ou en prévision économique. Le principe de cette méthode est que des prévisions réalisées par un groupe d'experts structuré sont généralement plus fiables que celles faites par des groupes non structurés ou des individus.

La deuxième limite de la méthode SWOT porte sur l'absence de priorisation des variables. Chang et Huang (2006) notent que cette méthode offre seulement une présentation imprécise et superficielle des facteurs qui influencent la décision stratégique. Pour dépasser cette deuxième limite nous avons opté pour la méthode AHP (Analytical Hierarchy Process). Rodney et al. (2002) considèrent que la méthode AHP est la méthode analytique la plus appropriée pour l'élaboration d'une méthode hybride avec la méthode SWOT. Il s'agit d'une méthode de modélisation de problèmes multicritères qui rassemblent dans un même modèle des variables tangibles et des variables intangibles.

L'AHP est une méthode qui a été proposée par l'économiste Saaty (1980). Sa problématique est portée sur la pondération, elle préconise l'utilisation de comparaisons par paires pour simplifier un problème de distribution de 100 % d'importance entre n éléments. Les méthodes de comparaison par paires sont fortement liées au concept de rationalité du décideur. Cette dernière est définie par l'aptitude de celui-ci à exprimer un ensemble cohérent de préférences

entre des paires d'éléments selon une relation d'ordre (si A est préféré à B et B préféré à C, alors A doit être automatiquement préféré à C).

#### **IV.3.5.2. Méthode d'investigation et de traitement des données :**

La première phase de notre travail empirique a porté sur une enquête exploratoire visant à classer un ensemble de variables **internes (ressources et compétences de l'entreprise)** et **externes (principaux changements observés ou prévus dans les filières AFIND)** dans les quatre groupes SWOT.

Un premier questionnaire a été établi et proposé, dans le cadre de la méthode Delphi, aux professionnels ayant des connaissances sur la filière SIHHATECH et sur l'entreprise AFIND. Il leur a été demandé de classer ces variables en fonction de la nature de leur influence sur la performance de l'entreprise (force ou faiblesse, opportunité ou menace).

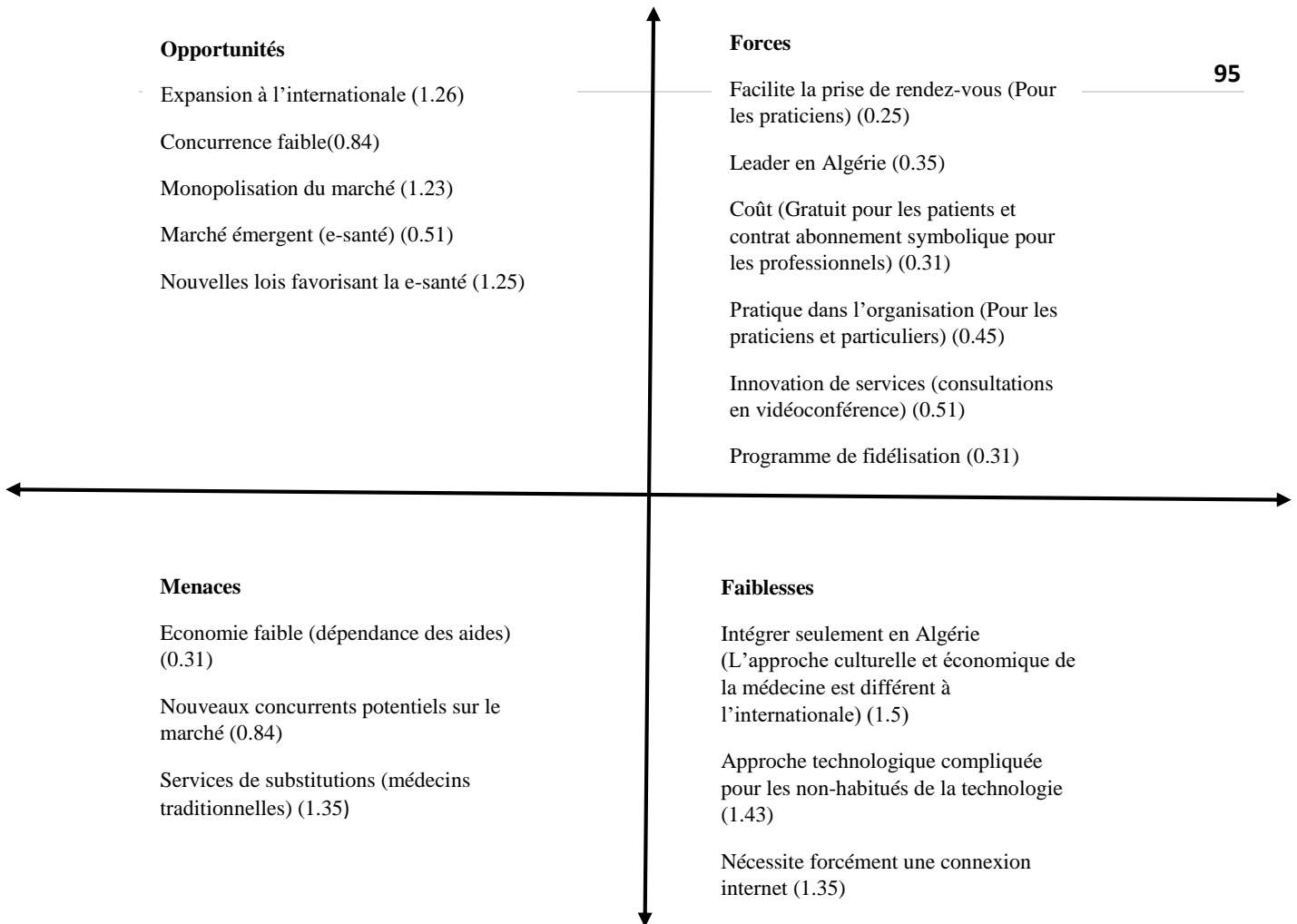
L'analyse des réponses, par le calcul des fréquences, nous a permis d'effectuer un premier classement des variables, mais également d'éliminer celles dont l'impact sur la performance a été jugé neutre.

Les variables retenues à l'issue du premier tour ont été utilisées pour élaborer un deuxième questionnaire. Celui-ci, comme le préconise la méthode Delphi, a été proposé aux mêmes experts et dans les mêmes conditions que le premier tour (des entretiens individuels). L'analyse des réponses a permis d'établir un classement définitif des variables dans les quatre groupes SWOT.

Dans la deuxième phase de notre travail empirique, nous avons quantifié les résultats de la phase exploratoire (SWOT-Delphi) par le recours à la méthode AHP. Afin de mesurer l'importance relative de chaque variable dans la mise en place de la stratégie, un questionnaire composé de combinaisons binaires entre les variables dans les quatre groupes SWOT a été proposé au responsable de la stratégie de l'entreprise. L'analyse des réponses obtenues a permis d'établir un premier classement des variables SWOT dans chaque groupe

#### **IV.3.5.3. Résultats :**

Les entretiens Delphi réalisés auprès des experts nous ont permis d'obtenir les résultats présentés dans la figure 29.



**Figure 28** : Classement des variables dans les 4 groupes SWOT

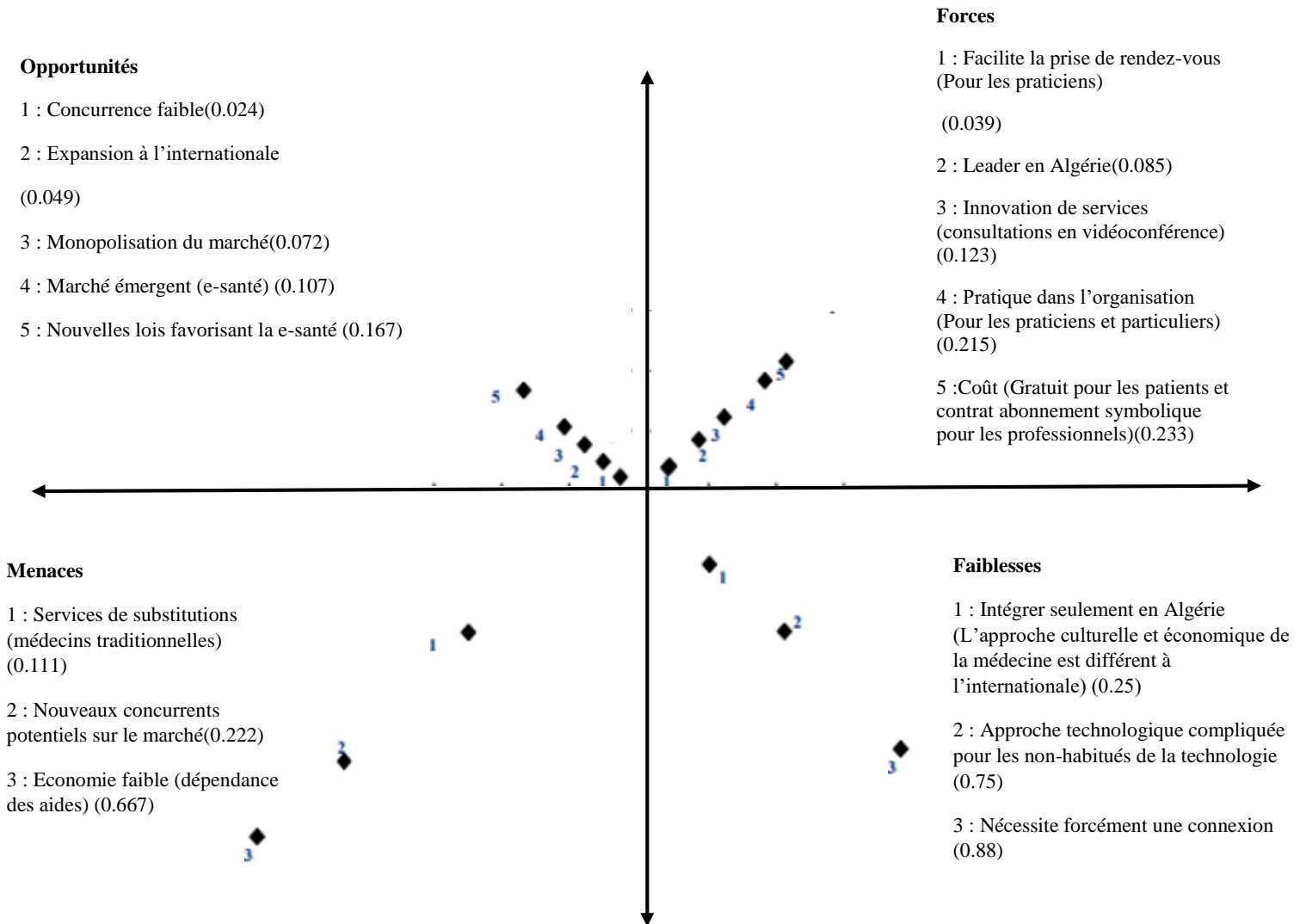
### Entre parenthèses : l'écart type entre les réponses des experts

Il ressort de la figure 29 que les variables «faiblesses» ont faits l'objet d'un faible consensus (écart-type élevé). Concernant la variable «Nécessite forcément une connexion», il est indéniable que le coût de ce facteur reste très compétitif en Algérie ce qui peut constituer un avantage de taille pour les entreprises locales. Toutefois, la fiabilité du réseau d'approvisionnement (monopole de l'entreprise étatique Algérie Télécom) réduit fortement l'importance de cet avantage comparatif. La dépendance du groupe AFIND dans ce domaine l'expose à des coupures d'internet qui sont accompagnées de pertes de productivité. Il faut noter que dans l'objectif de contourner ce problème et atteindre son indépendance, AFIND doit réfléchir à une solution pour faire fin à ce problème.

En ce qui concerne le «L'approche culturelle et économique de la médecine est différent à l'internationale», certains experts ont jugé que même si l'entreprise AFIND maîtrise aujourd'hui l'approche culturelle et économique de la médecine en Algérie (vu le nombre important de médecin abonné), elle reste exposé à d'éventuels soucis concernant la diversification de l'approche culturelle et économique d'un pays à un autre qui peut influencer négativement les coûts de production.

L'enquête AHP s'est faite auprès du directeur général du groupe AFIND qui est aussi le responsable de sa stratégie. Un questionnaire composé de 53 comparaisons par paires lui a été proposé lors d'un entretien individualisé.

Nous présentons dans la figure 30 ci-après les principaux résultats obtenus.



**Figure 29** : Classement quantifié des variables dans les quatre groupes SWOT (tour 1)

La figure 30 montre une différence significative entre les quatre groupes SWOT en termes de dispersion des variables. Elle est faible dans les groupes «forces» et «opportunités» (des poids relativement proches entre les variables) et importante dans le cas des «faiblesses» et «menaces» (certaines variables sont beaucoup plus importantes que d'autres, donc la discrimination a été plus importante).

Ce sont ces deux derniers groupes de variables qui peuvent remettre en cause le bon fonctionnement de l'entreprise, ce qui explique l'attention particulière accordée à certaines de

ces variables **Economie faible (dépendance des aides)** et **Nécessite forcément une connexion** et leur positionnement dans la matrice.

On constate aussi de la figure 30 que les quatre facteurs les plus importants retenus à l'issue du premier tour sont :

- Nouvelles lois favorisant la e-santé
- Coût (Gratuit pour les patients et contrat abonnement symbolique pour les professionnels)
- Economie faible (dépendance des aides)
- Nécessite forcément une connexion

Il ressort aussi que les variables «Nouvelles lois favorisant la e-santé et «Economie faible (dépendance des aides)» occupent une place importante dans la stratégie du groupe AFIND. La mise à l'écart de cette entreprise de la concurrence internationale lui permet de se développer pour atteindre une taille et une compétitivité suffisantes pour concurrencer d'autres groupes d'envergure internationale.

La forte compétitivité de AFIND, permet à ses dirigeants de centrer leur réflexion stratégique sur l'évolution de l'environnement externe particulièrement celle de l'environnement institutionnel

Le cadre institutionnel algérien reste important pour les entreprises, au moins pour la protection aux frontières qu'il leur assure. Il faut rappeler que la mise en place des protections, il y a maintenant plusieurs années, avait pour objectif d'encourager des monopoles étatiques. Aujourd'hui, ces protections offrent des conditions favorables pour le développement des entreprises.

#### **IV.3.5.4. Discussion :**

Les travaux contrastant les explications avancées par la perspective industrielle et celles défendues par la perspective de la ressource sur le comportement stratégique des entreprises ont alimenté ces dernières années un débat important dans le domaine du management stratégique. Mintzberg et al. (1999) estiment que l'analyse interne a pris le dessus sur l'analyse externe. La qualité et la différenciation, devenues des sources importantes d'avantages concurrentiels, ont donné la priorité à l'analyse des ressources et compétences mais est-ce le cas pour toutes les entreprises

Dans le cas de l'entreprise AFIND, les résultats de cette recherche convergent vers une explication de sa stratégie par le marché, l'environnement institutionnel peut expliquer en grande partie ce résultat. En effet, les variables institutionnelles semblent influencer considérablement le comportement stratégique de cette entreprise. Les évolutions institutionnelles peuvent générer à la fois des opportunités et des menaces pour les acteurs économiques. Leurs conséquences sont plus lourdes dans des secteurs habituellement protégés comme celui du SIHHATECH. Certains économistes estiment que le protectionnisme constitue

un élément déterminant dans le développement de certaines industries, d'autres en revanche font remarquer que les industries occidentales les plus protégées dans la période d'après guerre souffraient au début des années quatre-vingt d'un manque de compétitivité (Koenig, 1996). Chabaud et al. (2005) soulignent que dans les contextes institutionnels où l'Etat intervient fortement dans l'activité économique, les entreprises restent enfermées dans des comportements ne permettant pas un développement efficace (faible création de richesse). Elles deviennent faiblement compétitives et se retrouvent dans l'incapacité de faire face à une concurrence internationale.

Dans le cas du groupe AFIND, l'exigence de rentabilité et de satisfaction des actionnaires a poussé ses dirigeants à opter pour une stratégie plus entrepreneuriale. Les gros investissements réalisés ces dernières années, sa place de leader sur plusieurs marchés, et sa diversification lui permettent d'ambitionner de devenir l'un des plus grands services de digitalisation du domaine médicale. En attendant de devenir suffisamment compétitive, les mesures institutionnelles dont elle bénéficie (protection aux frontières) sont fortement stratégiques.

## **Conclusion Générale**

Dans le contexte actuel de l'internationalisation, la concurrence s'intensifie de plus en plus ; la compétitivité devient un impératif incontournable, ce qui oblige les entreprises à être compétitives pour bien se positionner sur le marché ou tout simplement pour survivre. Les pouvoirs publics doivent améliorer leur position et s'adapter aux jeux du marché à chaque étape de l'internationalisation.

En guise de conclusion, le travail réalisé nous a permis de cerner la problématique relative à la stratégie de l'internationalisation d'une entreprise algérienne, et d'apporter des éléments de réponse aux questions posées, et expliquer la réalité de la compétitivité de nos entreprises dans un environnement global. Cette réalité est influencée par le contexte économique, par l'évolution de ce dernier et surtout par le retard causé notamment par la politique de l'industrialisation et la lenteur de la mise en œuvre des outils efficace pour une véritable économie de marché. L'entreprise algérienne rencontre beaucoup d'obstacles qui rendent son internationalisation difficile. Ces obstacles sont multiples et de natures différentes. Mais, aussi on a choisi de traiter le cas de SIHHATECH pour démontrer que l'Algérie peut devenir, au moins, un pays exportateur pour peu que certaines conditions soient réunies et que la volonté politique existe ; ce ne sont pas seulement les entreprises qui doivent être compétitives mais aussi le pays, car un produit peut être compétitif au niveau d'une entreprise mais pas au niveau d'un pays.

En pratique, nous avons fait un essai de l'analyse de la chaîne de valeur de AFIND dans la filière de SIHHATECH pour identifier les sources d'avantage concurrentiel de SIHHATECH dans cette filière et d'identifier les lieux de création de valeur pour le client, une analyse qui peut se faire de deux manières : soit en terme de coûts, soit en terme de différenciation. L'analyse de la chaîne de valeur de AFIND nous a permis de déterminer l'avantage de l'internationalisation dont elle bénéficie, notamment en terme de coûts. Ce dernier lui provient de la maîtrise qu'elle a de certains facteurs d'évolution de coûts et de son savoir-faire.

L'ouverture des économies à l'échelle mondiale a offert des opportunités pour les entreprises de se développer à l'international. Ce développement est justifié par des facteurs internes et externes liés à la stratégie de développement de l'entreprise, et ce dans le but de conquérir de nouvelles parts de marchés, de diversifier ses approvisionnements et ses débouchés, d'accroître son chiffre d'affaire, et d'avoir une bonne image.

Pour rappel, l'objectif de notre travail est de présenter la stratégie marketing de l'internationalisation du service SIHHATECH et d'identifier les facteurs qui déterminent le choix du mode de présence du groupe AFIND à l'étranger.

Ce travail nous a permis de comprendre le concept d'internationalisation et ses raisons d'être appliquée, et de comprendre aussi les stratégies de développement des entreprises. Nous avons donné un aperçu général sur les théories explicatives de ce phénomène d'internationalisation, à savoir les théories traditionnelles qui expliquent que les entreprises ont intérêt à s'internationaliser en se spécialisant dans les produits où elles détiennent des avantages, tels que l'avantage absolu, l'avantage comparatif ou par dotation factoriel. Nous avons aussi dressé

un aperçu sur les nouvelles théories, qui explique le passage de la production nationale à l'exportation du produit. En outre, nous avons essayé de présenter la démarche d'internationalisation des entreprises.

Nous avons aussi présenté les différents modes d'accès qui peuvent être adoptés par une entreprise pour être présente sur le marché étranger, où l'entreprise peut faire un choix entre un engagement sans capital tels que les exportations et les accords de licence, et avec un engagement en capital, à titre d'exemple : la création des filiales et acquisition des entreprises à l'étranger. Ensuite on a abordé les différents risques liés à l'internationalisation des entreprises.

Nous avons parlé aussi de l'importance de l'environnement institutionnel dans la conception de la stratégie dans une entreprise émergente. Pour ce faire une étude de cas, combinant trois approches méthodologiques différentes (SWOT, AHP, Delphi), a été menée. L'étude montre que la stratégie de l'entreprise AFIND est construite prioritairement sur les éléments de l'environnement institutionnel. Les mesures de protection dont elle bénéficie restent stratégiques, elles contribuent à son développement à l'abri de la concurrence internationale.

La présente recherche montre que les mesures institutionnelles caractérisant le secteur d'activité de l'entreprise peuvent jouer un rôle déterminant dans le choix de la stratégie. Cela explique la priorité accordée aux variables externes dans la mise en place de la stratégie. Néanmoins, ce résultat ne remet pas en cause l'importance de l'analyse interne.

Le but de notre étude était de comprendre le choix de la stratégie marketing dans un contexte d'un environnement international, une compétitivité cruciale entre les entreprises d'un même secteur et aussi avec l'avènement de l'internet et des réseaux sociaux ainsi que la technologie qui ont complètement transformé les stratégies marketing.

L'entreprise est ainsi contrainte de suivre toutes ces évolutions et de s'adapter pour espérer garder sa place. Nous avons choisi l'entreprise AFIND, exactement le service SIHHATECH pour effectuer notre cas pratique, c'est le leader de la digitalisation du secteur médicale en Algérie, avec des structures et des stratégies qui suivent les normes mondiales. C'est une entreprise qui investit en marketing. On cite aussi que le domaine de la télécommunication est un domaine dynamique où les clients ont une multitude de choix et peuvent ainsi changer d'opérateur pour une meilleure offre ou un meilleur prix. C'est pour cela qu'il est essentiel de choisir soigneusement la stratégie marketing adéquate pour attirer le maximum de clients, mais pas seulement, car il est aussi très important de garder ces clients acquis. Et cela se fait seulement par une bonne gestion de la relation client GRC, à travers une forte communication avec ces derniers. La stratégie marketing est effectuée par l'entreprise seulement après avoir choisi la cible, et après avoir collecté le maximum d'informations pertinentes sur ces clients ciblés afin de pouvoir connaître leur attente de l'entreprise, puis créer les différentes plateformes de communication qui permettent d'atteindre ces même clients ciblés. La communication marketing peut se faire à travers différents canaux. L'évolution de l'internet ainsi que l'apparition des réseaux sociaux ont complètement changé les comportements des gens. Pour gagner en efficacité, les entreprises ont dû adapter leur stratégie marketing en créant

---

de nouveaux outils de communication et d'échange avec les clients, en étant actifs sur les réseaux sociaux. AFIND a opté pour avoir des comptes facebook, twiter ou instagram pour pouvoir interagir avec leurs clients, collecter des informations sur eux et en bénéficier pour créer la possibilité d'exposer les produits proposés par l'entreprises, toutes les informations dont les clients ont besoin et parfois même la possibilité de se procurer le produit à travers l'achat en ligne. Cette digitalisation des outils de la communication de nos jours conditionne le succès de la GRC, car cela consolide la relation client car les clients laissent leur avis, expériences bonnes ou mauvaises.

## **Bibliographie :**

ANNE-GAËLLE Jolivot, titre : *MARKETING INTERNATIONAL*, maison d'édition : DUNOD, 02 eme édition, Francece paris 2013,

CLAUDE (Demeure), titre : *AIDE-MÉMOIRE*, maison d'édition : DUNOD, 06 eme Edition, France paris 2008,

Hubert Martini, titre : *Techniques de commerce international*, maison d'édition : DUNOD, 11 rue Paul Bert 92240 Malakoff,

(Source Mercator, J. Lendrevie, J. Lévy, D. Lindon, 8e éd., Dunod, 2006)  
01\_MP\_I\_XXIIet001\_152\_6/12/07

Désiré loth, titre : *Marketing international*, maison d'édition : Livre imprimé : Français : 2e édition, Editeur : Paris : Publibook, cop. 2006.

ITC, titre : *le marketing international et le système commercial*, maison d'édition : New York United Nations 2003,

Démarche marketing d'internationalisation des entreprises : ALAOUI/Décision marketing/2003-2004,

Alaoui/cours DECISIMARKE.pdf. Diagnostic Interne et Externe de l'entrepris,

Exporter d'Ubifrance (2013, et versions ultérieures)

Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit,

AmelonJ-L, Cardebat J-M, op-cit,

Durousset M : "la mondialisation de l'économie", 2ème édition, Ed Ellipses, paris, 2005,

Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit,

Graiche L : " les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies", thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi Ouzou, 2012,

AmelonJ-L, Cardebat J-M, op-cit,

AmelonJ-L, Cardebat J-M, op-cit,

Graiche L, op-cit,

VOLLE, (Pierre), disponible sur :<https://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Pierre-Volle-la-veritable-histoire-du-marketing-44864-1.htm> visité le 01/03/2021 10 :00

CLAUDE (Demeure), titre : *AIDE-MÉMOIRE*, maison d'édition : DUNOD, 06 eme Edition, France paris 2008, numéro de page (03-08) CLAUDE (Demeure), op cit,p (5)

CLAUDE (Demeure), op cit,p (7)

Monsieur ALLIOUCHE : Document de cours marketing international EHEC Kolea, 2020

ANNE-GAËLLE Jolivot, titre : MARKETING INTERNATIONAL, maison d'édition :

DUNOD, 02 eme edition, Francece paris 2013, numéro de page (09-10)

Le groupe Renault est un constructeur automobile français. Il est lié aux constructeurs

japonais Nissan depuis 1999 et Mitsubishi depuis 2017

ITC, titre : le marketing international et le système commercial, maison d'édition : New York

United Nations 2003, page : 100

Leading global law firm Baker McKenzie advised global investment platform Mérieux Equity Partners (MxEP) on its €40 million investment into Swixx.

ITC, titre : le marketing international et le système commercial, maison d'édition : New York

United Nations 2003, page : 100

<https://www.imf.org/fr/About/Factsheets/The-IMF-and-the-World-Trade-Organization>

<https://www.marketing-etudiant.fr/docs/bc04353b18395ae5db4ccd554664784d-marketing-international.pdf>

<https://www.lemoci.com/1-les-differents-types-detude-de-marche-a-letranger/>

Ouvrage (Techniques d'etudes de marche) - Eric Vernet P38

La Dissertation " Les Approches Du Marketing International" Disponible sur <sup>1</sup>

<https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/marketing-pluri-domestique.html>

<https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/marketing-international>.

Ludivine Duval, Carole MAUREL, Jean-Laurent Viviani Université de Rennes 1 " Mode d'exportation, stratégie export et performance : Application à la filière vin en France" France 2017

Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, « Plan d'action renforcer l'internationalisation des entreprises » [archive], sur France Diplomatie : Ministère des Affaires étrangères et du Développement international (consulté le 16/04/2021)

<https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/investissement-direct-a-l-etranger-ide.html>

Désiré loth, titre : Marketing international, maison d'édition : Livre imprimé : Français : 2e édition, Editeur : Paris : Publibook, cop. 2006. Nombre de page : 39-42

Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, PP 178 -180.

Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, PP 180-181.

Graiche L, op-cit, P 130

Amelon J-L, Cardebat J-M, op-cit, P 176.

© 2015-BUSINESS France (page 01, page 4)

KAMEL, W. (2017). L'internationalisation des PME algériennes : Un potentiel inexploité?. *Revue Algérienne d'Economie et de Management*, 8(2), 93-103.

Arrouche, N. (2020). L'internationalisation des entreprises algériennes : motivations et contraintes (Doctoral dissertation, Université Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou).p 43

LAVALETTE George & NICULESCU Maria, « Les stratégies de croissance ».Ed d'organisation, Paris 1999,

P.47.

MOUSSAOUI Oualid et RACHEF Khedidja, Contraintes et perspectives d'internationalisation des

Entreprises algériennes hors hydrocarbures mémoire master en Finance et Commerce International, Université

De Bejaïa, 2017. P.25.

LEGRAND Ghislaine, MARTINI et Hubert, Management des opérations de commerce international, 6eme

édition, Ed, Dunod , Malakoff, 2003, P. 322.

MOUSSAOUI Oualid et RACHEF Khedidja, op.cit.P.26.

8MELOUEDJ BOUKRALED et Bloufa, L'internationalisation des entreprises algériennes : cas de la

Sonatrach, Mémoire master en marketing, Université d'Oran, 2015, P.48.

Ménard C., « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats »,

Cahiers d'économie politique 2003/1, n° 44, PP. 103-118.

6ALAOUI/Décision marketing/2003-2004,

[Http : //www.estusmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/DECISIMARKE.pdf](http://www.estusmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/DECISIMARKE.pdf), consulté le 28/04/2021 à 10h45

Diagnostic Interne et Externe de l'entrepris, [http :](http://www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf)

[//www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf](http://www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf), consulté le 28/04/2021 à 13h.

Diagnostic Interne et Externe de l'entrepris, [http :](http://www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf)

[//www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf](http://www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf), consulté le 28/04/2021 à 13h.

<https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales>

<https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/Les-Approches-Du-Marketing-International-48309.html>

<https://www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf>. Diagnostic Interne et Externe de l'entrepris,

<https://www.lausanneregion.ch/wpcontent/uploads/2016/03/Analyse-SWOT.pdf>.

<https://studylibfr.com/doc/5485013/i---le-marketing-international>

<https://www.linkformation.fr/blog/marketing-international/>

<https://www.marketing-etudiant.fr/docs/bc04353b18395ae5db4ccd554664784d-marketing-international.pdf>

BUSINESSFRANCE, [www.businessfrance.fr](http://www.businessfrance.fr), Edition 2015

<https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/Les-Approches-Du-Marketing-International-48309.html>

© 2015-BUSINESS France (page 01 , page 4) ([https://mail-](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=9b1d40e33f&attid=0.2&permm)

[attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=9b1d40e33f&attid=0.2&permm](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=9b1d40e33f&attid=0.2&permm) [sgid=msg-](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=9b1d40e33f&attid=0.2&permm)

[f:1701457350768498735&th=179cca722108982f&view=att&disp=inline&realattid=17836b395bd9de330833&saddbat=ANGjdJ\\_jiLlua4o6HsNAP1syxJSqcuD5LPZvz5bEspugjxLTltHQ](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=9b1d40e33f&attid=0.2&permm)

RwwhEo9Bp2vrQ3qZOAtUf8B6rcN3IJPSQ\_4Ngs48pBxdPIMkmAZI0C6JxLQ5rLjSn6WpCqVGG9-CFIY0AfKUprBGf

<sup>1</sup> Disponible sur : <http://e-prelude.com/Site/FR/PresentationsMIL/Prevision.pdf> Consulté le 25/04/2021 à 11h:45

<https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/Les-Approches-Du-Marketing-International-48309.html> Consulté le 03/04/2021 à 16h:00

<sup>1</sup> <https://www.leblogdudirigeant.com/la-strategie-international..> <sup>1</sup>  
<file:///C:/Users/Acer/Downloads/53dfc5d8d1246.pdf>, le 26/05/2021

<sup>1</sup> Disponible sur <https://studylibfr.com/doc/3465381/iii-l-%C3%A9laboration-du-plan-marketing-international> le 05/04/2021 à 15h :20

## **TABLE DE MATIERE :**

Introduction Générale.....	1
Chapitre 01 : Marketing international .....	2
I.1. Notion du marketing : .....	2
I.1.1. Concept et définition du marketing .....	2
I.1.2. La démarche marketing de l'entreprise .....	2
I.1.2.1. Démarche Analytique, Ou Marketing d'études : .....	2
I.1.2.2. Démarches stratégiques, ou marketing stratégique : .....	3
I.1.2.3. Démarches opérationnelles, ou marketing opérationnel : .....	3
I.1.3. L'organisation marketing de l'entreprise : .....	3
I.1.4. Évolution de la structure des entreprises : .....	3
I.1.4.1. L'évolution du marketing : .....	3
I.2. Qu'est-ce que le marketing international : .....	5
I.3. Pourquoi se développer à l'international : .....	7
I.3.1. Pourquoi le marketing international ? .....	7
I.3.2. Objectif : .....	8
I.3.3. Valeur ajoutée du marketing international : .....	9
I.3.4. Taxe sur la valeur ajoutée : .....	10
I.3.5. Taux de protection nominal et effectif : .....	10
I.4. Développement international de l'entreprise : .....	11
I.4.1. Exportation à partir du pays d'origine : .....	11
I.4.2. Les débuts de la production étrangère : .....	11
I.4.3. Les suiveurs exportent : .....	11
I.4.4. Le pays d'origine importe : .....	12
I.5. L'élaboration du plan marketing international : .....	12
I.5.1. La politique de produit à l'international : .....	12
I.5.1.a. L'analyse des contraintes liées au produit à l'international : .....	12

I.5.1.b. Les facteurs de différenciation du produit (la marque, le conditionnement) : .....	14
I.5.1.c. Les prestations liées au produit (conditions d'utilisation et organisation de la maintenance) : .....	16
II.5.2. La Politique de prix à l'international : .....	17
II.5.2.a. Les informations nécessaires : appréhender le marché et évaluer le coût de revient export .....	17
II.5.2.b. Les objectifs d'une politique de prix à l'export : .....	19
II.5.2.c. La fixation du prix de l'offre : .....	19
II.5.3. La communication internationale : .....	22
II.5.3.1. L'influence de l'environnement culturel : .....	22
II.5.3.2. Les stratégies de communication internationale .....	23
II.5.3.3. La mise en œuvre de la stratégie de communication internationale : .....	25
II.5.3.4. La communication publicitaire par les médias : .....	27
I.6. L'environnement international : .....	29
I.6.1. La mondialisation de l'économie : .....	29
I.6.2. Le cadre institutionnel des échanges internationaux : .....	30
I.6.3. Les organisations à vocation commerciale : .....	30
I.6.4. Les organisations à vocation financière : .....	30
Chapitre 02 : Internationalisation des entreprises Concepts et Approches : .....	32
II.1. Étude des marchés étrangers : .....	32
II.1.1. Les différents types d'étude des marchés étrangers .....	32
II.1.2. Le déroulement des études de marché : .....	33
II.1.3. A qui confier les études ? .....	33
II.1.4. Les méthodes de prévision de la demande : .....	34
II.2. Approches du marketing international : .....	34
II.2.1. Le marketing de l'exportation : .....	34
II.2.2. Le marketing pluri-domestique : .....	35
II.2.3. Le marketing international global : .....	35
II.3. Étapes et Modes d'internationalisation des entreprises .....	35
II.3.1. Les typologies de la stratégie d'internationalisation .....	36
II.3.1.1. La stratégie internationale : .....	36
II.3.1.2. La stratégie multinationale (multidomestique) : .....	36
II.3.1.3. La stratégie globale : .....	36
II.3.1.4. La stratégie transnationale : .....	36
II.3.2. Les différents modes d'internationalisation des entreprises : .....	36

II.3.2.1. L'exportation : .....	36
II.3.2.1.1. L'exportation directe : .....	37
II.3.2.1.2. Exportation indirecte : .....	37
II.3.2.1.3. Exportation concertée ou associée .....	38
III.3.2.2. Le mode d'internationalisation par système contractuel (d'accord) : .....	39
II.3.2.2.1. Les transferts internationaux de technologies : .....	39
II.3.2.2.2. La licence : .....	39
III.3.2.2.3. La franchise commerciale internationale .....	39
II.3.2.3. Les investissements directs à l'étranger (IDE) : .....	40
II.3.2.3.1. Définition de l'IDE : .....	40
II.3.2.3.2. Les forme d'IDE : .....	40
II.3.2.3.2.1. La filiale de production ou de distribution : .....	40
II.3.2.3.2.2. La succursale et le bureau de représentation : .....	41
II.3.2.3.2.3. La joint-venture : .....	42
II.4.Principales stratégies de marketing international : .....	42
II.4.1. La stratégie de standardisation : .....	43
II.4.2. La stratégie d'adaptation : .....	43
II.4.3.La stratégie de standardisation adaptée : .....	44
III.5. Démarche marketing d'internationalisation des entreprises : .....	45
II.5.1. L'analyse de la stratégie de l'entreprise : .....	45
II.5.1.1. Définition et objectifs de la stratégie de l'entreprise : .....	45
II.5.1.2. L'analyse interne : .....	46
III.5.1.3. L'analyse externe : .....	49
II.5.2. Le model SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats): .....	52
II.5.2.1. Analyse interne de l'entreprise : .....	52
II.5.2.2. Analyse externe de l'entreprise : .....	52
Source : ALAOUI/Décision marketing/2003-2004, op-cit. ....	53
Chapitre03 : Enjeux et Contraintes de l'internationalisation des entreprises : .....	53
III.1. Enjeux du marketing international : .....	53
III.2. Diagnostic export d'une entreprise .....	55
III.2.1. LES INDICATEURS DE DIAGNOSTIC : .....	56
III.2.2.la réalisation du diagnostic : .....	58
III.2.2.1 la mise en œuvre : .....	58
III.3. Enjeux de l'internationalisation des entreprises algériennes : .....	58

III.3.1. Les enjeux stratégiques et économiques de l'internationalisation pour les entreprises algériennes :	58
III.3.1.1. La recherche de nouveaux relais de croissance :	59
III.3.1.2. Une meilleure répartition des risques entre les pays et pour l'entreprise	60
III.3.1.3. Une réponse à la globalisation des marchés	60
III.3.1.4. L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise	60
III.3.1.5. L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus Favorables :	61
III.3.2. Enjeux technologiques et techniques :	62
III.4. Risques de l'internationalisation des entreprises :	64
III.4.1. Les risque d'internationalisation :	64
III.4.1.1. Le risque commercial international :	64
III.4.1.1.1. Les sources et les conséquences du risque commercial :	64
III.4.1.1.2. La gestion du risque commercial :	65
III.4.1.2. Le risque politique :	65
III.4.1.2.1. La gestion du risque politique :	65
III.4.1.3. Le risque de change :	66
III.4.1.4. Le risque lié à la protection de la propriété industrielle :	66
III.4.1.5. Autres risques :	66
III.4.2. La sous-estimation des couts :	67
III.5. Contraintes à l'international des entreprises algériennes :	67
III.5.1. Les contraintes institutionnelles :	67
III.5.1.1. Le financement :	68
III.5.2. Les contraintes économiques :	68
III.5.2.1. La concurrence :	68
III.5.2.2. L'image de marque :	68
III.5.2.3. La taille minimale optimale :	68
III.5.3. Les contraintes culturelles :	68
III.5.3.2. Attitudes des managers et P.D.G :	69
III.5.4. Les contraintes technologiques	69
III.5.4.1. Facteurs externes à l'entreprise :	69
III.5.4.2. Facteurs internes à l'entreprise :	69
Chapitre 04 : Analyse de la politique d'internationalisation cas SIHHATECH	70
IV.1. Présentation de l'entreprise AFIND :	70
IV.1.1. La naissance de SIHHATECH :	70

1) Solution proposé « SihhaTech » : .....	71
IV.1.2. Historique :.....	71
IV.1.3. Présentation :.....	73
IV.2. Approche stratégique de l'entreprise AFIND .....	76
IV.2.2. Concernant le modèle commercial.....	77
IV.2.2.1. SIHHATECH est.....	77
IV.2.2.2. Le service SIHHATECH.....	78
IV.2.2.3. La distribution .....	78
IV.2.2.3.a. Le principe.....	78
IV.2.2.3.b. AFIND .....	78
IV.2.2.4. Pour générer des revenus .....	79
IV.2.3. Stratégie de SIHHATECH : .....	79
IV.2.3.2. Téléconsultation .....	81
IV.2.3.3. Evènement et média : .....	82
IV.3. Stratégie d'internationalisation de l'entreprise AFIND service SIHHATECH : .....	86
IV.3.1. Compétences managériales .....	87
IV.3.2. Politique d'internationalisation du groupe AFIND pour SIHHATECH : .....	87
IV.3.2.1. Les étapes et les stratégies d'internationalisation du groupe AFIND .....	87
IV.3.2.2. Les investissements du groupe AFIND.....	88
IV.3.2.3. Les stratégies du groupe AFIND pour arriver à l'international .....	88
IV.3.3. Les facteurs d'internationalisation du groupe AFIND .....	88
IV.3.3.1. Les facteurs d'opportunité.....	89
IV.3.3.2. Les facteurs économiques et politiques : .....	89
IV.3.3.3. Les facteurs industriels : .....	90
IV.3.3.4. Les facteurs commerciaux : .....	90
IV.3.4. La démarche d'exportation : .....	90
IV.3.4.1. La solution de transport la plus utilisée : .....	90
IV.3.4.2. Les différents modes de paiement utilisés : .....	91
IV.3.4.3. L'étude de marché à l'international de l'entreprise AFIND : .....	91
IV.3.4.4. L'interprétation du questionnaire établi au sein de l'entreprise AFIND : .....	92
IV.3.5. Méthodologie : .....	93
IV.3.5.1. Justification du choix des méthodes : .....	93
IV.3.5.2. Méthode d'investigation et de traitement des données : .....	94
IV.3.5.3. Résultats : .....	94
IV.3.5.4. Discussion : .....	97

