

**UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET**  
**DES SCIENCES DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES**



## **Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences  
Commerciales**

**Option : Finance et Commerce International**

*Thème*

***Etude de la stratégie d'internationalisation  
d'Ooredoo en Algérie***

**Présenté par :**  
**KHERBICHE RYADH**

**Dirigé par :**  
**AKKOUL JUGURTA**

**Présidente :** Mme DJELLOUT Fatima, MAA, UMMTO ;

**Examineur :** M. OUALIKENE Selim, MCB, UMMTO ;

**Rapporteur :** M. AKKOUL Jugurta, MCB, UMMTO.

**Promotion : 2022/2023**

# Dédicaces

Je dédie ce mémoire

À ma très chère mère, pour son amour, ses encouragements et ses sacrifices, sans elle je ne serais pas arrivé aussi loin.

À mon cher père, pour son transport quotidien, je l'ai toujours trouvé quand j'en avais besoin.

À mon cher frère, qui se mariera bientôt, je lui souhaite une très belle vie auprès de sa future famille.

À tous mes amis, même ceux avec qui j'ai perdu contact, je ne les oublie pas.

À tous ceux que j'aime, qui m'ont aidé et soutenu tout au long de mon parcours.

Merci d'être toujours là pour moi.

Et enfin

À Retit, pour tout ce qu'il a été : sa gentillesse, sa générosité, son empathie, son imagination débordante, sa naïveté.

À Rerand, j'espère que quand tu liras ce message, tu auras trouvé ta place en étant toi-même et que tu es heureux.

# Remerciements

Mes sincères remerciements à Dieu le tout puissant pour le courage, la force, la volonté, la persévérance, et la santé qu'il nous a données afin de réaliser ce mémoire

Je souhaite également adresser mes remerciements à ma famille, en particulier à mes parents, pour leur soutien, leurs conseils, leur amour et leur encouragement.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire, comme mon oncle que je ne remercierai jamais assez.

Je tiens à remercier chaleureusement mon encadrant, Mr. **AKKOUL Jugurta**, pour ses conseils et son soutien constants tout au long de la réalisation de ma recherche.

Je souhaite également remercier les membres du jury, qui sont **Mme DJELLOUT Fatima** et **Pr. OUALIKENE Selim**.

Enfin, je remercie la direction générale d'Ooredoo de m'avoir permis d'effectuer mon stage pratique au sein de leur entreprise. De plus, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers Monsieur Laarda Reda qui m'a accueilli favorablement et supervisé mon stage au quotidien.

## Liste des tableaux

**Tableau 01** : Les déclencheurs au stade de l'internationalisation initiale.

**Tableau 02** : Les déclencheurs au stade du développement local.

**Tableau 03** : Les déclencheurs au stade de la multinationalisation/globalisation.

**Tableau 04** : Stratégie « au coup par coup »/ Stratégies volontaristes.

**Tableau 05** : Les principaux types de stratégies de marketing international selon Root.

**Tableau 06** : les avantages et les inconvénients de l'exportation.

**Tableau 07** : les avantages et les inconvénients de la licence.

**Tableau 08** : les avantages et les inconvénients de la franchise.

**Tableau 09** : les avantages et les inconvénients du partenariat.

**Tableau 10** : les avantages et les inconvénients de la création d'une filiale.

**Tableau 11** : les avantages et les inconvénients du Greenfield.

**Tableau 12** : les avantages et les inconvénients de l'acquisition.

**Tableau 13** : les avantages et les inconvénients de la joint-venture.

**Tableau 14** : Evolution du parc global des abonnés.

## Listes des figures

**Figure 01** : La logique d'internationalisation.

**Figures 02** : Synthèses les « pôles » de détermination de la dynamique d'internationalisation de l'entreprise.

**Figure 03** : L'enchaînement des courbes du cycle de vie.

**Figure 04** : Évolution de l'Identité Visuelle de l'Entreprise Ooredoo.

**Figure 05** : Organigramme de l'entreprise Ooredoo Algérie.

**Figure 06** : Le site internet d'Ooredoo en Algérie.

**Figure 07** : La chaîne YouTube d'Ooredoo en Algérie.

**Figure 08** : La page fan de Facebook de Ooredoo en Algérie.

**Figure 09** : le compte twitter de Ooredoo en Algérie.

**Figure 10** : La page Instagram d'Ooredoo en Algérie.

**Figure 11** : Les parts de marché des opérateurs mobiles en Algérie.

**Figure 12** : Stratégies des concurrents.

# Sommaire

Introduction Générale .....	7
Chapitre 01 : Fondements de l'internationalisation des entreprises.....	10
Section 1 : Présentation de l'internationalisation des entreprises.....	12
Section 2 : Les déterminants de la dynamique d'internationalisation. ....	17
Section 3 : Les objectifs et les différentes approches de la stratégie d'internationalisation.. ....	24
Chapitre 02 : Modes et risques de l'internationalisation des entreprises .....	30
Section 1 : Typologie des modes d'internationalisation des entreprises. ....	32
Section 2 : Enjeux et risques de l'internationalisation des entreprises. ....	41
Section 3 : Les facteurs clés de succès de l'internationalisation des entreprises.....	47
Chapitre 03 : Etude de la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie	54
Section 01 : Présentation générale de l'entreprise Ooredoo .....	56
Section 2 : Méthodologie de recherche.....	64
Section3 : La stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie .....	68
Conclusion Générale .....	80

***INTRODUCTION***

***GENERALE***

## INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, l'internationalisation des entreprises a une importance cruciale dans le développement social. Les progrès technologiques jouent un rôle essentiel dans ce processus, en favorisant la mondialisation et en facilitant les échanges d'informations, de communications et de connaissances. Ces avancées, telles que les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les systèmes de communication mobiles et les réseaux satellitaires, ont profondément transformé notre société en une société de l'information interconnectée.

Dans ce monde en constante évolution, le secteur des télécommunications joue un rôle prépondérant. Les entreprises telles qu'Ooredoo sont au cœur de la connectivité mondiale et fournissent des services de communication essentiels. Dans un monde de plus en plus connecté, les télécommunications sont devenues indispensables tant dans la vie professionnelle que personnelle.

Ooredoo, en tant qu'acteur majeur de l'industrie des télécommunications, a su relever les défis de l'internationalisation en développant une stratégie solide. Grâce à des technologies innovantes et à une adaptation constante aux besoins changeants des consommateurs. Ooredoo a réussi à s'imposer sur les marchés étrangers, son expérience dans le secteur des télécommunications en Algérie constitue une étude de cas pertinente pour comprendre les dynamiques de l'internationalisation et les facteurs clés de succès spécifiques à ce domaine.

Dans ce contexte la problématique centrale de notre recherche est formulée de la façon suivante : **Quel sont les facteurs qui ont permis à Ooredoo de s'adapter au marché algérien et de réussir dans sa stratégie d'internationalisation ?**

**Sous questions 01 :** Quel sont les défis que Ooredoo a dû affronter pour développer son activité en Algérie ?

**Sous questions 02 :** Quel sont les critères de performances dans l'internationalisation de Ooredoo ?

Les raisons ayant motivés notre recherche : La relation avec notre spécialité, élargir nos connaissances sur le domaine de l'internationalisation et l'importance croissante de l'internationalisation des entreprises et de l'impact significatif de Ooredoo.

Les objectifs de cette recherche sont : de comprendre les différents modes d'entrée sur les marchés étrangers et identifier les facteurs clés qui ont permis à Ooredoo de réussir dans sa stratégie d'internationalisation, ensuite en analysant comment Ooredoo s'est positionné et s'est adapté au marché algérien.

Pour bien mener notre travail, nous avons opté pour une méthodologie basée sur :

- Une recherche documentaire approfondie via la consultation de plusieurs ouvrages clés, de sites internet spécialisés ainsi que des travaux universitaires qui sont liés à mon sujet d'étude,

## INTRODUCTION GENERALE

- L'observation lors des visites effectuées aux différents services du département stratégie commercial de l'entreprise, durant notre stage pratique, afin de pouvoir identifier les différentes clés de succès, et les défis qu'Ooredoo a dû affronter pour développer son activité en Algérie. Nous allons utiliser une approche qualitative en réalisant des entretiens avec le responsable du département de stratégie commercial, ce qui nous permettra d'obtenir des informations détaillées et des perspectives internes sur la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo.

Enfin, pour tenter de répondre à la problématique posée au préalable le plan de travail de cette recherche sera organisé de la manière suivante :

Le premier chapitre porte sur les Fondements de l'internationalisation des entreprises, il vise à déterminer les dynamiques et approches. Celui-ci est composé des trois sections suivantes :

**Section 01** : Présentation de l'internationalisation des entreprises.

**Section 02** : Les déterminants de la dynamique d'internationalisation.

**Section 03** : Les objectifs et les différentes approches de la stratégie d'internationalisation.

Le deuxième chapitre porte sur les Modes et risques de l'internationalisation des entreprises, il vise à comprendre les facteurs clés de succès. Celui-ci est composé des trois sections suivantes :

**Section 01** : Typologie des modes d'internationalisation des entreprises.

**Section 02** : Enjeux et risques de l'internationalisation des entreprises.

**Section 03** : Les facteurs clés de succès de l'internationalisation des entreprises.

Le troisième chapitre porte sur Etude de la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie, il vise à identifier les facteurs clés qui ont permis à Ooredoo de réussir dans sa stratégie d'internationalisation. Celui-ci est composé des trois sections suivantes :

**Section 01** : Présentation générale de l'entreprise Ooredoo.

**Section 02** : Méthodologie de recherche.

**Section 03** : La stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie.

*CHAPITRE 01 :*  
**FONDEMENTS DE  
L'INTERNATIONALISATIO  
N DES ENTREPRISES**

## **Introduction**

L'internationalisation des entreprises est un phénomène de plus en plus présent dans le monde des affaires. En effet, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à chercher à s'implanter sur les marchés étrangers pour diverses raisons. Dans ce premier chapitre, nous allons étudier les fondements de l'internationalisation des entreprises en présentant les dynamiques et les approches clés de ce processus. Nous allons également explorer les différents déterminants qui influencent la dynamique d'internationalisation des entreprises ainsi que les objectifs et les différentes approches de la stratégie d'internationalisation.

Ce chapitre a pour objectif d'étudier les éléments suivants :

- Définitions, les différents termes connexes et les théories de l'internationalisation.
- Les logiques, les phases du développement et les incitations de l'internationalisation.
- Les objectifs et les différentes approches de la stratégie de l'internationalisation.

## Section 01 : Présentation de l'internationalisation des entreprises

Cette première section établit les bases pour notre étude de la stratégie internationale, en définissant l'internationalisation et en explorant ses théories fondamentales

### 1. Définition de l'internationalisation <sup>1</sup>

L'internationalisation est un terme issu du latin "inter" et "natio".

L'internationalisation est définie comme l'action de rendre international et le résultat de cette action. Le verbe "internationaliser" implique de faire en sorte que plusieurs nations ou toutes les nations soient concernées. Par exemple, on peut parler de l'internationalisation d'un conflit qui concerne plusieurs pays.

L'internationalisation concerne les échanges de diverses natures entre les nations, tels que les échanges économiques, politiques, culturels, etc... Les relations qui en découlent peuvent prendre différentes formes, qu'elles soient pacifiques, conflictuelles, de complémentarité ou de concurrence.

L'internationalisation peut également désigner le régime d'administration d'un territoire par une autorité internationale. Par exemple : la ville de Dantzig (Gdansk) qui a été placée sous le contrôle de la Société des Nations entre 1920 et 1939.

En économie, l'internationalisation est une stratégie adoptée par les entreprises pour se développer au-delà de leur marché national d'origine. Cette stratégie peut prendre différentes formes, comme l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux.

#### 1.1. La définition de l'internationalisation selon quelques auteurs

"L'internationalisation est un processus qui implique des relations économiques, politiques et sociales qui transcendent les frontières nationales. Il s'agit d'une stratégie de développement d'entreprise qui consiste à rechercher des opportunités de croissance à l'étranger." Selon - Johanson, J., & Vahlne, J. E.<sup>2</sup>

"L'internationalisation est le processus par lequel une entreprise s'engage dans des activités commerciales à l'étranger. Elle peut prendre la forme d'exportations, de licences, de coentreprises ou de filiales étrangères." Selon - Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisation.htm>, consulté en Avril 2023.

<sup>2</sup> Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). Le modèle Uppsala de l'internationalisation des entreprises : retour sur l'investissement. *Revue française de gestion*.

<sup>3</sup> Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2019). *International business : Environnements et opérations*. Pearson.

"L'internationalisation est un processus par lequel une entreprise développe des activités commerciales en dehors de ses frontières nationales, en s'adaptant aux spécificités des marchés étrangers et en recherchant des avantages concurrentiels grâce à sa présence internationale." Selon - Rugman, A. M., & Collinson, S. <sup>4</sup>

"L'internationalisation est un processus dynamique de développement d'une entreprise sur les marchés internationaux, qui implique des changements dans la structure, les ressources et les compétences de l'entreprise, ainsi que dans son environnement externe." Selon - Welch, L. S., & Luostarinen, R. <sup>5</sup>

### 1.2. Définitions de quelques termes connexes pertinents pour l'internationalisation

#### 1.2.1. L'internationalisme <sup>6</sup>

L'internationalisme ouvrier est un mouvement politique qui a émergé au XIXe siècle. Il cherche à mettre fin aux confrontations entre les nations impérialistes et les classes sociales, en favorisant la solidarité internationale entre les prolétaires. Son objectif ultime est un processus révolutionnaire qui supprimerait les États et les frontières pour instaurer le communisme.

D'autre part, l'internationalisme "institutionnel" cherche à faire coopérer les différentes nations et cultures dans un total respect mutuel. Il est différent du mondialisme qui vise à l'unité du monde à l'aide d'institutions supranationales ou fédérales. L'internationalisme s'est développé au XXe siècle avec les Nations Unies (ONU) et ses organisations satellites, ainsi qu'au niveau régional avec l'Union Européenne, l'ALENA, le MERCOSUR, etc.

Différence entre le terme « internationalisation » et « internationalisme » : L'internationalisation se réfère à la stratégie d'expansion des entreprises dans les marchés internationaux, alors que l'internationalisme se réfère aux mouvements politiques qui cherchent à mettre fin aux conflits et aux frontières entre les nations en faveur de la solidarité internationale

#### 1.2.2. La globalisation <sup>7</sup>

La globalisation peut être une notion pertinente pour l'étude de la stratégie d'internationalisation. Au sens économique, la globalisation se réfère au processus d'internationalisation des transactions industrielles, commerciales et financières, et est liée à la libéralisation des échanges et à leur intensification. Elle contribue à rendre les pays interdépendants, notamment à cause de la libre circulation des biens et des services, des capitaux, des hommes, des idées et de la technologie. La globalisation économique se traduit par un effacement progressif des frontières nationales et par un accroissement des échanges de biens et de services, des mouvements de capitaux et du rôle des entreprises multinationales.

<sup>4</sup> Rugman, A. M., & Collinson, S. (2012). International business. Pearson.

<sup>5</sup> Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). L'internationalisation des entreprises : évolution d'un concept. Revue française de gestion.

<sup>6</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisme.htm>, consulté en Avril 2023.

<sup>7</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Globalisation.htm>, consulté en Avril 2023.

### 1.2.3. L'exportation

L'exportation peut être utilisée comme une première étape de l'internationalisation pour tester la demande sur les marchés étrangers avant d'investir davantage dans l'implantation de filiales ou de partenariats à l'étranger.

### 1.2.4. L'implantation étrangère

L'implantation étrangère est une stratégie d'internationalisation qui consiste à établir une présence physique dans un pays étranger en créant une filiale, une joint-venture ou une succursale.

### 1.2.5. Partenariat internationaux

Un partenariat international est une relation de coopération établie entre deux ou plusieurs entreprises ou organisations situées dans des pays différents dans le but de partager des connaissances, des ressources et des compétences pour atteindre des objectifs communs.

## 2. Les théories fondamentales de l'internationalisation

L'internationalisation des entreprises est le résultat d'une pluralité de contributions et de réflexions issues de divers champs disciplinaires. Ces contributions se basent sur les courants classiques de l'économie internationale et industrielle, ainsi que sur les disciplines de gestion et de stratégie. De plus, elles s'appuient sur les pratiques, méthodes et savoir-faire professionnels.<sup>8</sup>

Plusieurs théories se concentrent sur l'entreprise et sa manière de se développer à l'international. Certaines de ces théories méritent d'être brièvement présentées :

### 2.1. Les théories du commerce international

#### 2.1.1. Les analyses de l'École classique<sup>9</sup>

L'avantage absolu d'Adam Smith, qui stipule que chaque pays devrait se spécialiser dans les biens pour lesquels il a un avantage absolu, et l'avantage comparatif de David Ricardo, qui indique que chaque pays devrait se spécialiser dans les biens pour lesquels il a la productivité la plus forte. Ces théories ont une grande importance pour la stratégie d'internationalisation des entreprises, car elles peuvent influencer le choix de la spécialisation des activités et la sélection des marchés étrangers.

#### 2.1.2. La théorie suédoise de l'échange international

Le modèle HOS (Heckscher, Ohlin et Samuelson) est important pour comprendre la stratégie d'internationalisation. Il stipule que le commerce international est basé sur les

---

<sup>8</sup> Marc LANTERI, « la multinationalisation des firmes européennes aux Etats-Unis ; une approche dynamique », (p 733-749)

<sup>9</sup> Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation », (p 80-81).

différences relatives des dotations en facteurs de production entre les pays. Cela signifie que les entreprises peuvent choisir de se spécialiser dans les activités en fonction de leurs avantages comparatifs plutôt que de se concentrer sur un avantage absolu dans un domaine spécifique.

### 2.1.3. La théorie de l'impérialisme <sup>10</sup>

Selon cette théorie, les entreprises adoptent un comportement similaire à celui des nations impérialistes du passé. Elles cherchent à s'implanter dans d'autres pays pour y apporter les bienfaits de l'Occident ou pour contrôler et exploiter les ressources locales. Cette théorie est importante pour la stratégie d'internationalisation des entreprises, car elle peut être perçue négativement par les populations locales et les gouvernements, ce qui peut entraîner des tensions politiques et sociales.

## 2.2. Les apports des nouvelles théories de la multinationalisation

### 2.2.1. La théorie de la rationalité limitée des décideurs <sup>11</sup>

AHARONI (1966) a développé une théorie de l'internationalisation de la firme basée sur la rationalité limitée des décideurs, qui suggère que les intérêts personnels des individus qui dirigent une entreprise peuvent également influencer sa stratégie d'internationalisation. Par exemple, un directeur commercial ayant un intérêt personnel pour un marché émergent particulier pourrait favoriser la pénétration de cette région par rapport à d'autres régions. De même, un chef de projet ayant une affinité personnelle pour un partenaire étranger pourrait être plus enclin à travailler avec cette entreprise plutôt qu'avec une autre, même si cela ne correspond pas nécessairement à la meilleure stratégie d'internationalisation pour l'entreprise.

## 2.3. La théorie de l'internationalisation des PME

### 2.3.1. La théorie des réseaux <sup>12</sup>

Cette approche a été développée au sein de l'école Uppsala, qui se concentre sur l'importance de la position de l'entreprise dans un réseau d'affaires. Elle explique également les raisons et les modalités de l'internationalisation, en tenant compte des interférences de l'entreprise et de son environnement.

La mise en place d'opérations financières, technologiques et commerciales avec d'autres acteurs du réseau permet aux entreprises d'étendre progressivement leurs relations et leurs activités au-delà des frontières nationales pour devenir des acteurs internationaux. Ces liens conduisent souvent les entreprises vers des relations internationales souhaitées mais non planifiées.

---

<sup>10</sup> Olivier MEIER & Guillaume SCHIER, (p 2).

<sup>11</sup> Brahim ALLALI, « Vision des dirigeants et internationalisation des PME », Editions Publibook Amazon France, (p 67).

<sup>12</sup> Revue Algérienne d'économie et du management Vol.08, N° :02 (2017).

Johanson et Mattson (1988) considèrent l'internationalisation comme un processus cumulatif dans lequel les relations sont établies, développées et maintenues de manière continue afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Ils soulignent que le modèle traditionnel est biaisé lorsque l'entreprise est fortement internationalisée car le degré d'internationalisation du marché affecte les facteurs qui conduisent l'entreprise à s'internationaliser.

Ces auteurs ont proposé un modèle d'internationalisation basé sur les réseaux qui prend en compte à la fois le degré d'internationalisation de l'entreprise et celui du marché. Ils ont identifié quatre situations d'internationalisation (premier entrant, seul à l'international, dernier entrant, plusieurs acteurs internationaux) où la stratégie d'internationalisation des entreprises est associée aux besoins de développement du marché, d'ajustement et d'exploitation des relations établies dans le réseau.

### 2.3.2. La théorie économique (IDE) <sup>13</sup>

La théorie économique sur le phénomène d'internationalisation des entreprises repose généralement sur la théorie du commerce international, en particulier sur la partie qui traite des investissements directs étrangers (IDE). Ruzzier et al (2006) ont résumé cette approche en trois courants théoriques majeurs.

1. La théorie de l'internalisation postule que les entreprises peuvent étendre leurs activités à l'international en intégrant verticalement les opérations en amont ou en aval.
2. La théorie des coûts de transaction considère que l'internationalisation, en particulier ses modes d'entrée, est un choix que fait l'entreprise entre internaliser ou externaliser (confier à des tiers) les activités, et est le prolongement de la théorie de l'internalisation développée par Williamson (1975).
3. Le paradigme éclectique de Dunning (1988) (OLI) qui se fonde sur la théorie d'internalisation, et appréhendent l'internationalisation en fonction de trois types d'avantages pour expliquer l'internationalisation : Ownership advantages qui sont spécifiques à l'entreprise et relatifs à l'accumulation de ressources intangibles (avancée technologique, expérience) ; Localisation advantages constitués par des facteurs institutionnels et productifs dans un endroit géographique ; Internalisation advantages : capacité de l'entreprise à gérer et coordonner ses activités en interne.

Cependant, l'approche économique est insuffisante pour expliquer le comportement international des entreprises et son évolution. Plusieurs travaux théoriques et empiriques qui s'inscrivent dans l'approche comportementale ont tenté de conceptualiser le processus par lequel les entreprises débutent, se développent et maintiennent leur engagement à l'international. Cette approche est principalement conçue pour analyser l'internationalisation des grandes entreprises et rencontre des difficultés pour expliquer l'internationalisation des PME.

---

<sup>13</sup> Revue Algérienne d'économie et du management Vol.08, N° :02 (2017).

La première section fournit un cadre essentiel pour notre analyse de la stratégie internationale des entreprises, en mettant en lumière les définitions et les théories clés.

### **Section 02 : Les déterminants de la dynamique d'internationalisation.**

Dans un premier temps, nous explorerons les logiques de l'internationalisation. Ensuite, nous examinerons les différentes étapes du développement international. Enfin, nous nous intéresserons à diverses incitations ou déclencheurs, qui ont influencé, influencent actuellement ou influenceront leur décision de poursuivre et d'accentuer cette démarche à chaque étape.

#### **1. Les logiques d'internationalisation <sup>14</sup>**

L'internationalisation, la multinationalisation ou, a fortiori, la globalisation, apparaissent. Avant tout, comme le résultat d'une évolution, plus ou moins rapide, marquée par des avancées, des paliers et parfois des reculs, le plus souvent distincts par leurs caractéristiques, d'une entreprise à l'autre.

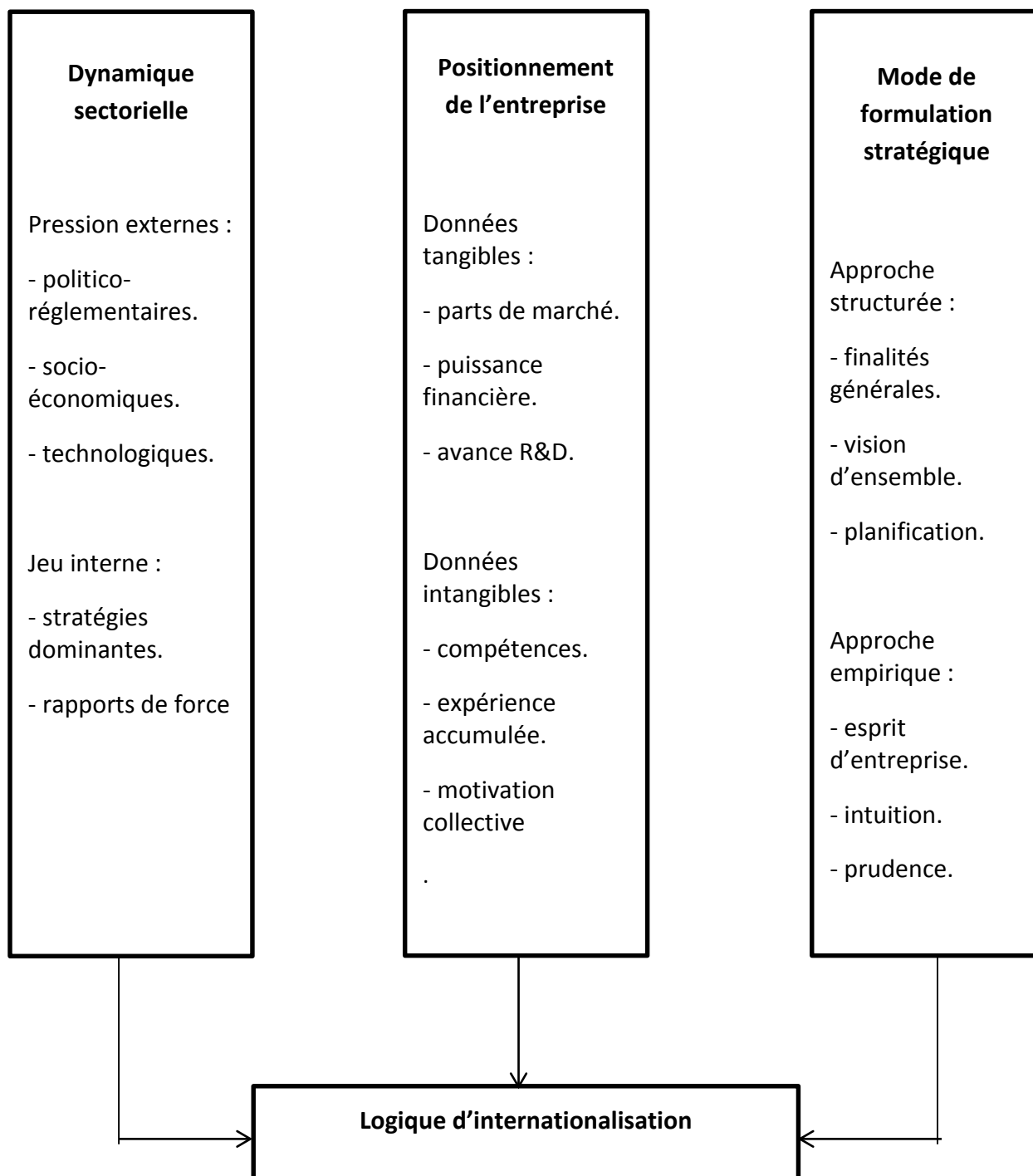
Quelle que soit la taille de l'entreprise, la progressivité, liée à l'acquisition de l'expérience indispensable, se traduit le plus souvent par une approche progressive de l'internationalisation, marquée par le franchissement de seuils successifs qui dépendent, pour chaque entreprise, d'incitations parfois spécifiques, mais le plus souvent, comparables à celles des autres, à poursuivre son développement hors de ses frontières d'origines. Cette propension se traduira successivement par exemple :

- D'abord par de premières tentatives transfrontières de proximité.
- Ensuite par l'investissement plus systématique des marchés voisins.
- Enfin Par l'approche d'autres continents.

---

<sup>14</sup> Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003. (p 194-199)

Figure 01 : La logique d'internationalisation



Source: Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003.

## 2. Les trois principales phases du développement international <sup>15</sup>

De l'observation des différentes firmes et selon différents auteurs<sup>16</sup>, on peut a priori distinguer trois phases principales dans le processus d'internationalisation :

### 2.1. Internationalisation initiale (first landing)

Activités à dominante domestique en première phase de développement transfrontières s'appuyant sur des structures nationales régionales

### 2.2. Développement local (go native)

Activités multi locales s'appuyant sur des structures internationales

### 2.3. Multinationalisation/globalisation

Activités à dominante globales ou transnationales s'appuyant sur des structures multinationales

- L'internationalisation initiale (ou first landing) correspond à une phase d'approche prudente et exploratoire, au cours de laquelle l'entreprise, peu familière de l'internationalisation, ou à tout le moins du ou des pays-cibles qu'elle aborde, limite son engagement et réserve sa décision définitive en se cantonnant dans une implantation légère.  
À ce stade, elle peut tout autant, en fonction de la nature de son activité et de ce qu'elle attend de son internationalisation, évaluer le potentiel des marchés locaux, ou des conditions de production locales. Elle multipliera alors les prises de contact en étudiant diverses hypothèses d'approche.  
Même si cette phase peut être amenée à se prolonger longtemps, elle débouche le plus souvent, au bout de quelques années, soit sur un retrait pur et simple, soit sur un engagement plus significatif, parfois même « décalé » par rapport aux hypothèses de développement initialement envisagées (activité différente de la première activité développée, production locale plutôt que simple exportation ou fabrication sous licence).<sup>17</sup>
- Le développement local (ou go native), s'enchaînant bien souvent sur la phase précédente d'internationalisation initiale, prend en compte le caractère prometteur pour l'entreprise d'une implication locale plus importante de manière autonome ou en partenariat, privilégiant le souci de se faire accepter localement, tant par les consommateurs et les utilisateurs, par les sous-traitants et par les autres partenaires

<sup>15</sup> Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003. (p 204)

<sup>16</sup> Cette approche a été corroborée par un certain nombre d'auteurs, notamment S.P. Douglas et C.S. Craig (op. cit.). De manière empirique, un groupe de travail animé par B. Leblanc et J.-P. Lemaire, en 1991-1992 à l'EAP, est arrivé aux mêmes conclusions.

<sup>17</sup> Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003. (p 205)

industriels et commerciaux, que par les institutionnels (autorités, leaders d'opinion, etc..).

Au cours de cette phase, l'entreprise s'attachera à optimiser les conditions de commercialisation et/ou de production de tout ou partie de la gamme de ses produits, souvent sur la base des premiers succès rencontrés lors de la phase d'internationalisation initiale ; ce qui suppose l'élargissement de son potentiel dans l'une et l'autre fonction. Cela suppose aussi la recherche d'une « coloration » locale plus marquée, dans le but d'atténuer, voire de supprimer son image « étrangère », surtout lorsque celle-ci ne valorise pas son activité locale.<sup>18</sup>

- La multinationalisation (et, a fortiori la globalisation) enfin suppose, après multiplié les implantations locales, de ne plus considérer les localisations de manière spécifique, comme des opportunités isolées, mais comme les éléments d'un tout coordonné, en cherchant à gérer l'ensemble qu'ils constituent de façon optimale.

Se trouve au centre des préoccupations de l'entreprise l'harmonisation des procédures et, éventuellement, des structures, permettant une circulation plus efficace des informations et des prises de décision plus rapides. Certaines fonctions financière (comme la gestion du risque de change) ou fiscale sont gérées de façon sinon centralisée, du moins, coordonnée. Certains services fonctionnels (par exemple juridiques) sont alors en mesure d'opérer de façon « transversale », pour tout ou partie des implantations, à des niveaux variables de décentralisation.<sup>19</sup>

### 3. Les incitations à l'internationalisation

De l'expérience des entreprises observées, plusieurs facteurs incitatifs à l'internationalisation semblent se dégager à chacune des trois phases de développement international. La progression d'une phase à l'autre va être déterminée par le degré d'ouverture et d'expérience internationale que chaque entreprise aura atteint, permettant à chacun de ces facteurs de jouer un rôle spécifique, en encourageant les infléchissements d'objectifs et les transformations structurelles qui correspondent à chacune de ces étapes.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003. (p 206)

<sup>19</sup> Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003. (p 207)

<sup>20</sup> Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003. (p 211)

3.1. A la phase d'internationalisation initiale : le rôle clé de l'avantage spécifique

Tableau 01 : Les déclencheurs au stade de l'internationalisation initiale

<p><b>Internationalisation initiale</b> « First landing » <b>Dominante : avantage spécifique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation de compétences spécifiques.</li> <li>• Développement de compétences marketing et de la veille technologique.</li> <li>• Internationalisation des clients nationaux (follow the client).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuis institutionnels à l'export et à l'internationalisation.</li> <li>• Diversification des risques.</li> <li>• Saturation du marché domestique ou de la zone économique d'origine.</li> <li>• Approche de la concurrence étrangère existante/potentielle</li> </ul>

Source: Douglas S.-P, Craig C.S, « Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy ». Columbia Journal of World business, fall 1989

Le premier ensemble d'incitations, de « déclencheurs », liés à l'avantage spécifique, tire son unité de la nécessité, pour l'entreprise, de préserver et de valoriser les avantages acquis lors de son expansion domestique, ainsi que des conditions particulières de la production, du marché et de la concurrence dans son espace de référence habituel.

3.2. A la phase développement local : le rôle clé de l'avantage de localisation

À ce stade, les incitations relèvent davantage des opportunités (et du niveau de contrainte) que recèlent les espaces géographiques étrangers dans lesquels l'entreprise est susceptible de se développer, ce qui permet de souligner leur lien avec « l'avantage de localisation » de Dunning.<sup>21</sup>

Tableau 02 : Les déclencheurs au stade du développement local

<p><b>Développement Locale</b> « Go native » <b>Dominante : avantage de localisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance du potentiel des « localisation cibles ».</li> <li>• Mise à profit d'un potentiel de sous-traitance et de réduction des coûts.</li> <li>• Contournement des barrières protectionnistes.</li> <li>• Confrontation/affrontement avec la concurrence locale.</li> <li>• Dynamisme des équipes et optimisation des ressources locales.</li> </ul>
--	---

Source: Douglas S.-P, Craig C.S, « Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy ». Columbia Journal of World business, fall 1989

<sup>21</sup> Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003. (p 216)

**3.3. A la phase de la multinationalisation ou de la globalisation, le rôle clé de l'avantage d'internationalisation**

A ce dernier stade, les « déclencheurs » apparaissent davantage liés à la recherche d'améliorations de l'organisation d'ensemble de l'entreprise (tableau 02). S'y retrouvent associées, avec une exigence d'intégration supérieure, les composantes productives et logistiques, marketing et vente, organisationnelles et structurelles de l'activité d'entreprise.<sup>22</sup>

**Tableau 03 : Les déclencheurs au stade de la multinationalisation/globalisation**

<p><b>Multinationalisation</b></p> <p><b>Globalisation</b></p> <p><b>Dominante : avantage d'internationalisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation de la production et de l'efficacité logistique.</li> <li>• Développement de systèmes d'information efficaces.</li> <li>• Meilleur suivi des clients globaux »grands comptes internationaux »</li> <li>• Mieux affronter une concurrence globale.</li> <li>• Globalisation de certaines fonctions (marketing, finance/change, fiscalité, etc.)</li> <li>• Mise à profit et intégration de la diversité des expériences</li> </ul>
--	--

Source: Douglas S.-P, Craig C.S, « Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy ». Columbia Journal of World business, fall 1989

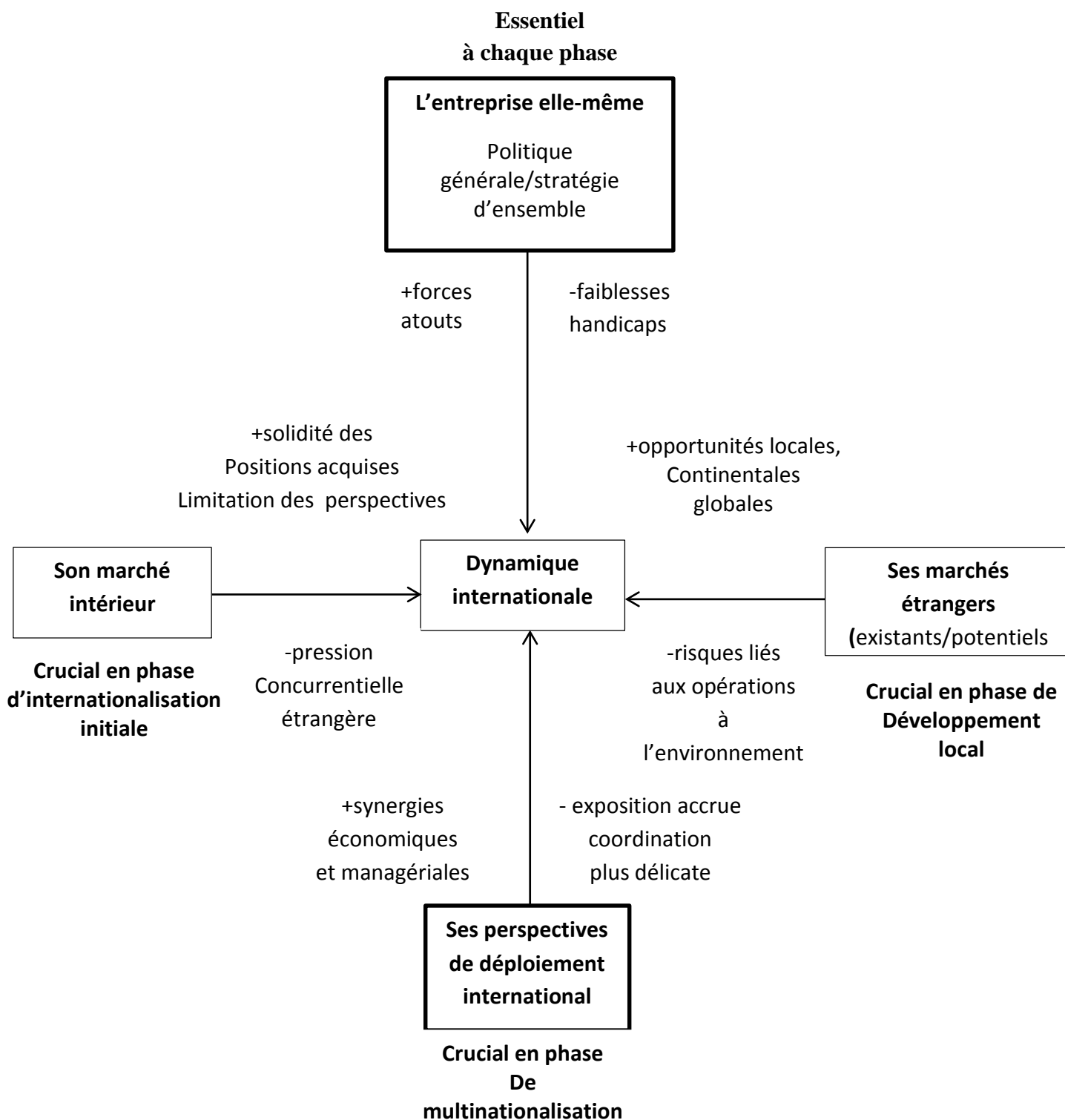
Une autre incitation à la multinationalisation des entreprises et de leurs activités réside dans l'apparition de « clients globaux », opérant dans de nombreux pays, suivant un modèle déjà multinational, dans une perspective qui s'apparente beaucoup, à un niveau plus élevé de déploiement géographique, à la logique follow the client, déjà retenue comme un des principaux déclencheurs au stade de l'internationalisation initiale.

La globalisation des fournisseurs allant de pair avec la globalisation des clients, la globalisation de la concurrence, corollaire de la précédente, constitue, de fait, dans de nombreux secteurs d'activité, un encouragement A la multinationalisation.

- De l'approche initiale des marchés étrangers à la globalisation, « les déclencheurs » incitations à poursuivre et à renforcer leur internationalisation évoluent donc pour les entreprises, sans pour autant qu'ils comportent, d'une étape à l'autre, d'une zone à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre, un caractère intangible. Les caractéristiques propres de chaque entreprise, son histoire, la personnalité de ses dirigeants, sa situation financière et ses parts de mzzarché dans son espace de référence, ainsi que les spécificités de son secteur et des zones géographiques dans lesquelles elle opère, peuvent modifier leur incidence sur son processus d'internationalisation.

<sup>22</sup> Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003. (p 220)

Figures 02 : Synthèses les « pôles » de détermination de la dynamique d'internationalisation de l'entreprise



+Forces stimulant la dynamique d'internationalisation  
-Forces inhibant d'internationalisation

Source : Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003

Cette section nous a permis de comprendre pourquoi les entreprises optent pour l'internationalisation (les logiques de l'internationalisation), comment elles progressent dans ce processus (les phases du développement international), et ce qui les pousse à avancer à chaque étape (les incitations ou déclencheurs). Ces concepts clés sont essentiels pour notre analyse de la stratégie internationale des entreprises.

### **Section 03 : Les objectifs et les différentes approches de la stratégie d'internationalisation**

Cette section explore les objectifs en se penchant sur les buts et les méthodes de la stratégie d'internationalisation des entreprises.

#### **1) Les objectifs de la stratégie d'internationalisation**

Les objectifs de la stratégie d'internationalisation peuvent être multiples et variés. En voici quelques exemples : conquérir de nouveaux marchés pour accroître les ventes et les parts de marché de l'entreprise, trouver de nouveaux fournisseurs pour améliorer la compétitivité de l'entreprise, réduire les coûts de production en délocalisant la production dans des pays à faible coût de main-d'œuvre, profiter de l'expertise et du savoir-faire de partenaires locaux pour développer de nouveaux produits ou services, accéder à de nouvelles technologies et à des réseaux de distribution plus efficaces, ou encore diversifier les activités de l'entreprise pour réduire sa dépendance vis-à-vis d'un marché ou d'un secteur d'activité particulier.<sup>23</sup>

- a) **Accès à de nouveaux marchés** : L'internationalisation permet aux entreprises de pénétrer de nouveaux marchés. Cela peut augmenter les ventes et la croissance de l'entreprise. En outre, cela peut aider à réduire la dépendance sur les marchés domestiques, offrir de nouvelles opportunités de croissance et réduire le risque lié à l'instabilité économique de son pays d'origine. Par exemple : une entreprise met en place une stratégie de vente en ligne pour atteindre un public international plus large et commence également à vendre ses produits dans des marchés émergents tels que l'Inde et la Chine.
- b) **Développement de l'expertise internationale** : Les entreprises qui se développent à l'étranger peuvent développer une expertise spécifique en matière de commerce international. L'expansion internationale peut aider les entreprises à améliorer leur compétitivité en acquérant des compétences et des connaissances techniques, en réduisant les coûts, en améliorant la qualité et en renforçant les avantages concurrentiels. Par exemple : une société investit dans la recherche et le développement pour développer des technologies innovantes et brevetées qui lui donnent un avantage concurrentiel sur les marchés mondiaux.

---

<sup>23</sup> Thierry Boudès, « Stratégie d'entreprise et commerce international », édition Dunod 2011 (p 27)

- c) **Amélioration de l'image de marque** : Les entreprises peuvent renforcer leur image de marque en se développant à l'étranger et en devenant des acteurs mondiaux. Cela peut améliorer la perception des consommateurs et renforcer leur loyauté.

Exemple 01 : une société développe des programmes de fidélité pour inciter les clients internationaux à rester fidèles à la marque et lance également des campagnes publicitaires ciblant des marchés spécifiques pour accroître sa notoriété.

Exemple 02 : une marque participe à des événements internationaux de l'industrie pour augmenter sa visibilité et sa crédibilité sur les marchés mondiaux, et établit des partenariats avec des organisations locales renommées pour renforcer sa réputation sur les marchés étrangers.

- d) **Réduction des coûts** : Les entreprises peuvent bénéficier de la réduction des coûts liés à la production, à la logistique, à l'approvisionnement, au marketing et à la distribution en élargissant leurs opérations à l'échelle mondiale. Cela peut aider à accroître la compétitivité et à améliorer la rentabilité. Par exemple : une entreprise délocalise certaines de ses activités de production vers des pays à faible coût de main-d'œuvre pour réduire les coûts de production et augmenter sa rentabilité, tout en maintenant la qualité de ses produits.
- e) **Accès à des ressources et des compétences** : L'expansion internationale peut offrir aux entreprises l'accès à des ressources et des compétences qu'elles ne peuvent pas trouver sur le marché local. Cela peut inclure des matières premières, des technologies, des talents et des connaissances spécifiques.
- f) **Diversification des sources de revenus** : En se développant à l'étranger, les entreprises peuvent réduire leur dépendance sur les marchés nationaux et diversifier leur portefeuille de produits et de services. Ainsi, elles peuvent équilibrer les risques et les opportunités de revenus sur les différents marchés. La diversification géographique peut aider à réduire les risques associés à la concentration géographique et à l'instabilité politique ou économique dans un marché particulier. Les entreprises peuvent également diversifier les risques en élargissant leur gamme de produits ou services proposés.

## 2) Les différentes approches de la stratégie d'internationalisation <sup>24</sup>

### 1.1. Les approches à dominante marché : les stratégies marketing international

Les stratégies qui relèvent avant tout d'une volonté de développement des marchés hors frontières, ou « stratégies marketing international »

---

<sup>24</sup> Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003. (p 285)

**1.1.1. Stratégies « au coup par coup » / Stratégies volontaristes**

Elles opposent (tableau) des stratégies peu implicites, occasionnelles « au coup par coup », correspondant à la recherche de développements de marché hors frontières, dans le cadre de notre première phase d'internationalisation initiale, en particulier à démarches plus volontaristes et permanentes, ou stratégie d'implantation destinées à s'inscrire avec le temps dans le cadre des phases de développement local ou de multinationalisation.

**Tableau 04 : Stratégie « au coup par coup » / Stratégies volontaristes**

	<b>Approche court terme</b>	<b>Approche long terme</b>
<b>Définition de la cible</b>	Définition large ; faibles efforts de sélection	Analyse rigoureuse du marché, de l'environnement, de la concurrence
<b>Niveau d'engagement des ressources</b>	Le strict nécessaire pour réaliser les ventes espérées	Niveau élevé pour s'assurer des positions durables
<b>Choix du mode d'entrée</b>	Peu impliquant (agent intermédiaire)	Soigneusement sélectionné (filiale, partenariat)
<b>Développement des produits/services</b>	Essentiellement déterminé par les impératifs du marché d'origine	Défini en fonction de chaque marché spécifique
<b>Effort d'adaptation des produits</b>	Seulement ce qui est exigé par les règlements et les normes	En fonction des attentes de la clientèle, des conditions d'usage, des revenus

Source: Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003

Une typologie de ces approches stratégiques internationales à dominante marketing peut s'appuyer sur cette première distinction en instant sur quatre variables principales :

- La durée du cycle du produit, qui définit l'horizon temporel de sa vie, non seulement sur son marché domestique, mais au-delà, sur l'ensemble de ses marchés potentiels.
- Le degré d'accessibilité du marché, qui détermine l'importance des obstacles institutionnels ou concurrentiels à surmonter.
- Le niveau d'investissement à consentir pour espérer conquérir une part de marché ou, plus simplement, vendre son produit dans une nouvelle zone, à l'étranger.
- Le délai de rentabilisation espéré, enfin, plus ou moins long suivant la durée d'installation du produit ou du service sur le marché approché.

Ainsi se dessinent, en combinant ces quatre variables, quatre variables, quatre types de stratégies à dominante marketing, correspondant à des situations très diverses et de fréquences inégales :

**Tableau 05 : Les principaux types de stratégies de marketing international selon Root**

1. Ecrémage :
  - produit à cycle court.
  - marché rapidement accessible.
  - niveau d'investissement limité.
  - recherche de profit à court terme.
2. Pénétration :
  - produit à cycle long.
  - marché difficilement accessible.
  - niveau d'investissement important.
  - recherche de profit à long terme.
3. Dumping :
  - produit à cycle court ou long (écoulement de stocks ou recherche de domination durable de marche).
  - marche accessible où la compétitivité prix est déterminante.
  - niveau d'investissement variable selon le but recherché.
  - recherche de trésorerie immédiate ou de profit de contrôle durable du marché.
4. Exploration :
  - produit à cycle long, adéquation produit/marché à définir.
  - marché peu mûr et/ou peu ouvert.
  - investissement progressif étalé dans le temps.
  - recherche de profit et d'implantation à long terme.

Source : Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003

### **1.1.2. Les principaux éléments des approches à dominante marché : les stratégies marketing international <sup>25</sup>**

- a) Adaptation des produits : Cette stratégie consiste à adapter les produits ou services de l'entreprise pour répondre aux besoins et aux préférences des consommateurs locaux dans les différents marchés étrangers. Cela peut inclure des modifications de la conception, des caractéristiques, du conditionnement et de la promotion des produits pour mieux s'adapter aux goûts et aux habitudes locales.
- b) Stratégie de prix : Cette stratégie implique la fixation de prix compétitifs pour les produits ou services de l'entreprise dans les différents marchés étrangers, en tenant compte des coûts de production, des prix des concurrents et des différences de pouvoir d'achat et de perception de la valeur entre les différents marchés.

<sup>25</sup> Johanson, J., & Vahlne, J. E. "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership" Journal of international business studies. 2009, (p 1411-1431).

- c) **Stratégie de distribution** : Cette stratégie consiste à adapter le réseau de distribution de l'entreprise dans les différents marchés étrangers pour répondre aux besoins et aux préférences des consommateurs locaux. Cela peut inclure des partenariats avec des distributeurs locaux, l'ouverture de succursales ou de points de vente directe, ou encore la vente en ligne.
- d) **Communication et promotion** : Cette stratégie implique l'adaptation des efforts de communication et de promotion de l'entreprise pour répondre aux différences culturelles et linguistiques dans les différents marchés étrangers. Cela peut inclure l'utilisation de messages publicitaires différents, des médias différents ou encore des ambassadeurs de la marque locale.

En mettant en place une stratégie marketing international, l'entreprise peut mieux répondre aux besoins et aux préférences des consommateurs locaux, ce qui peut améliorer sa compétitivité et sa rentabilité sur les marchés étrangers.

### **1.2. L'approche multifonctionnelle de la stratégie d'internationalisation**

L'approche multifonctionnelle de la stratégie d'internationalisation est une approche holistique qui considère l'internationalisation comme un processus complexe impliquant plusieurs fonctions de l'entreprise. Cette approche met en évidence l'importance de la coordination et de la collaboration entre les différentes fonctions de l'entreprise pour réussir l'internationalisation.

Cette approche considère que l'internationalisation ne doit pas être uniquement la responsabilité de la fonction commerciale ou de la direction générale de l'entreprise, mais plutôt une responsabilité partagée par plusieurs fonctions de l'entreprise, telles que la finance, la production, la logistique, la R&D et les RH.<sup>26</sup>

Cette section nous a permis d'explorer les objectifs fondamentaux de la stratégie d'internationalisation des entreprises en se penchant sur les buts à atteindre et les méthodes à utiliser.

---

<sup>26</sup> Rugman, A. M., & Verbeke, A. « Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. Strategic management journal », 2001, (p 237-250)

### **Conclusion**

Pour conclure, ce premier chapitre on a vu que ce phénomène est de plus en plus répandu dans le monde des affaires. On a également étudié les fondements théoriques de l'internationalisation, en m'intéressant notamment aux différentes phases de développement et aux incitations à l'internationalisation. Enfin, on a examiné les objectifs et les différentes approches de la stratégie d'internationalisation.

Ce chapitre a eu pour objectif d'étudier les éléments suivants : Définitions, les différents termes connexes et les théories de l'internationalisation. Les logiques, les phases du développement et les incitations de l'internationalisation. Les objectifs et les différentes approches de la stratégie de l'internationalisation.

Ce premier chapitre a ainsi posé les bases théoriques indispensables pour notre étude de la stratégie d'internationalisation des entreprises.

**CHAPITRE 02 :**  
**MODES ET RISQUES DE**  
**L'INTERNATIONALISATION**  
**DES ENTREPRISES**

## Introduction

Ce deuxième chapitre vise à approfondir la compréhension des différents aspects clés de l'internationalisation des entreprises. Nous allons examiner les modes d'internationalisation, permettant ainsi d'appréhender les différentes options disponibles pour les entreprises souhaitant s'internationaliser. Ensuite, nous allons aborder les enjeux et les risques associés, ce qui facilitera l'élaboration de stratégies appropriées visant à minimiser les risques et à maximiser les opportunités sur les marchés internationaux. Enfin, nous allons étudier les facteurs clés de succès de l'internationalisation des entreprises, mettant en évidence les éléments essentiels à prendre en compte pour assurer la réussite de ce processus.

Ce chapitre a pour objectif d'étudier les éléments suivants :

- Les modes de l'internationalisation avec leurs différents avantages et inconvénients.
- Les enjeux et risques de l'internationalisation des entreprises.
- les avantages, opportunités et les facteurs clés de succès de l'internationalisation des entreprises.

## Section 01 : Typologie des modes d'internationalisation des entreprises

La stratégie d'internationalisation permet de définir les différents modes d'entrée sur les marchés étrangers. Les entreprises doivent choisir leur mode d'entrée en fonction de leurs objectifs et de leurs ressources, donc on peut distinguer trois modes : l'exportation, l'internationalisation par le biais de contrats commerciaux et les investissements directs à l'étranger.

### 1) L'exportation <sup>27</sup>

L'exportation représente la première étape du développement international d'une entreprise, qui se traduit par l'ouverture de cette dernière à l'international. Elle est définie comme étant le transfert de biens ou de services au-delà des frontières nationales, par des méthodes directes ou indirectes.

L'exportation est considérée comme l'un des modes d'entrée sur les marchés étrangers les moins risqués. En effet, si un obstacle survient à l'étranger, l'entreprise peut simplement arrêter le processus en cessant d'envoyer ses produits.

L'exportation permet également d'acquérir des connaissances et de l'expérience, deux facteurs clés de succès pour une entreprise. Enfin, l'exportation permet une diversification des activités à l'étranger, réduisant ainsi la vulnérabilité de l'entreprise en évitant de se concentrer sur un seul marché et en évitant de subir les retombées économiques d'une économie intérieure en repli.

Il existe trois principales techniques dans les stratégies d'exportation : l'exportation directe, l'exportation indirecte et l'exportation associée : <sup>28</sup>

#### 1.1. L'exportation directe <sup>29</sup>

L'exportation directe permet d'éviter les intermédiaires et de bénéficier de tous les profits sans supporter les coûts de rémunération de ces derniers. Toutefois, cette méthode requiert une mobilisation importante de ressources internes en matière logistique, administrative, financière et commerciale. L'exportation directe peut être effectuée par une vente directe, par l'intermédiaire d'un représentant salarié ou d'un agent commissionné.

<sup>27</sup> Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing de Eliane Cormier : L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches. 2018, (p31)

<sup>28</sup> Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en finance et commerce international par Berraki Nadia : Les stratégies d'internationalisation des entreprises. 2013, (p32-34)

<sup>29</sup> Amelon J, Cardebat J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010, (p193)

### 1.2. L'exportation indirecte <sup>30</sup>

L'entreprise opte pour l'exportation indirecte afin de surmonter les obstacles associés à l'exportation directe, pour diverses raisons telles que la répartition des coûts et des risques, se rapprocher des clients étrangers et faciliter l'adaptation du produit au marché étranger. Dans ce cas, l'entreprise s'appuie sur des intermédiaires commerciaux qui possèdent les ressources, les compétences, la connaissance et l'expérience du marché étranger.

### 1.3. L'exportation associée

La technique d'exportation associée consiste à ce que l'entreprise exportatrice travaille avec un groupe d'entreprises pour réaliser une opération d'exportation. Cette technique implique une association avec une ou plusieurs entreprises nationales, parfois étrangères, pour former un groupe d'exportateurs et mettre en place un réseau de vente à l'étranger en commun.

**Tableau 06 : les avantages et les inconvénients de l'exportation**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts réduits.</li> <li>- Risques limités.</li> <li>- Diversification des marchés.</li> <li>- Opportunités de croissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barrières commerciales.</li> <li>- Distance géographique.</li> <li>- Risque de change.</li> <li>- Différences culturelles.</li> </ul>

## 2) Le mode d'internationalisation par le biais de contrats commerciaux

La licence, la franchise et le partenariat sont les trois stratégies de ce mode.

### 2.1. La licence

La licence internationale est un accord par lequel une entreprise cède à une autre entreprise d'un autre pays le droit d'utiliser sa marque, sa technologie, ou autres droits de propriétés, sur un territoire défini et pour une durée déterminée. Elle demeure un moyen d'entrée sur les marchés étrangers très demandé par les entreprises qui rencontrent des difficultés à pénétrer ces marchés.<sup>31</sup>

La licence est une stratégie d'expansion qui implique l'utilisation de propriétés intellectuelles d'une entreprise existante pour créer de nouveaux produits ou services. Des entreprises comme Lacoste ou Puma utilisent des licences pour produire des produits qui ne

<sup>30</sup> Graïche 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 ouzzou, 2012, (p80)

<sup>31</sup> Ibid, (p205)

sont pas dans leur domaine de compétence, comme les parfums. Elles font appel aux connaissances et au savoir-faire d'autres entreprises pour commercialiser divers produits.<sup>32</sup>

Il existe deux types de licence qui sont les plus couramment utilisés :

**2.1.1. La licence de marque**<sup>33</sup>

C'est un accord à court terme dans lequel une entreprise accorde à une entreprise étrangère l'utilisation exclusive de sa marque sur un territoire spécifié. Cela permet d'accroître la notoriété de la marque en utilisant des entreprises locales pour produire et distribuer des produits sous cette marque, tout en contrôlant son utilisation.

**2.1.2. La licence de brevet**<sup>34</sup>

C'est un accord dans lequel une entreprise cède à une autre entreprise le droit d'utiliser un processus de fabrication ou une technologie brevetée sur un marché spécifique. Cela permet de vendre dans des pays où il est difficile d'implanter une usine. L'entreprise peut également faire partie d'un réseau de partenaires locaux.

**Tableau 07 : les avantages et les inconvénients de la licence**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les coûts relativement faibles.</li> <li>- Facilité d'accès à un marché protégé.</li> <li>- Réactivation d'une propriété intellectuelle limitée sur le marché interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les couts d'opportunité.</li> <li>- La part des bénéfices est limitée à un niveau de royalties défini.</li> <li>- Utilisation des droits intellectuels délivrés à ses propres fins et devient principal concurrent.</li> </ul>

Source : <https://elearning.univ-bejaia.dz> : Faculté SEGC Département des Sciences Commerciales, Résumé des cours : Management des affaires internationales, (p2), consulté en Mai 2023.

<sup>32</sup> Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing de Eliane Cormier : L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches. 2018, (p32-34)

<sup>33</sup> Bouveret-Rivat C.,Mercier-Suissa C.:"PME: Conquérir des parts de marché à l'international", ED Dunod, Paris, 2010, (p62)

<sup>34</sup> Idem

## **2.2. La franchise**

La franchise est un modèle de développement d'entreprise basé sur un contrat. Dans ce contrat, une entreprise exportatrice (franchiseur) accorde à une ou plusieurs entreprises (franchisées) le droit d'utiliser et d'exploiter une marque, une expérience, un symbole, un nom commercial ou tout autre droit de propriété, en contrepartie d'une rémunération comprenant généralement un droit d'entrée et un pourcentage sur le chiffre d'affaires.<sup>35</sup>

Elle est considérée comme une stratégie d'expansion et d'internationalisation pour le franchiseur. Pour le franchisé, la franchise est un moyen de créer sa propre entreprise en suivant les principes d'un concept expérimenté, en bénéficiant de la puissance d'un réseau, de l'image de marque d'une enseigne et de l'encadrement d'experts. Cela permet au franchisé de gagner du temps et de l'argent dans sa stratégie de développement d'entreprise.<sup>36</sup>

On peut distinguer trois types de franchise :<sup>37</sup>

### **2.2.1. La franchise de service**

C'est un accord dans lequel le franchisé fournit un service en utilisant l'enseigne, le nom commercial ou éventuellement la marque du franchiseur, en suivant ses instructions.

### **2.2.2. La franchise de production**

C'est un contrat par lequel le franchiseur accorde au franchisé le droit d'utiliser sa marque et de fabriquer lui-même les produits selon les directives du franchiseur. Le franchisé assure le contrôle de qualité et la production des produits sous la marque du franchiseur.

### **2.2.3. La franchise de distribution**

C'est un accord par lequel le franchiseur concède au franchisé l'autorisation de commercialiser certains produits dans un lieu de vente affichant l'enseigne du franchiseur.

---

<sup>35</sup> Amelon J, Cardebat J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010, (p206)

<sup>36</sup> La franchise est une méthode d'implantation, sur le site: [www.cidegef.refer.org](http://www.cidegef.refer.org), consulté en Mai 2023.

<sup>37</sup> PME magazine: comprendre la franchise sur le site: <http://www.mincommerce.gov.dz>, consulté en Mai 2023.

**Tableau 08 : les avantages et les inconvénients de la franchise**

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>- Le niveau de risque et de bénéfice est supérieur à celui de la licence</li> <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>

Source: Amelon J, Cardebat J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010, (p206)

Source: Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing de Eliane Cormier : L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches. 2018, (p34-35)

### 2.3. Partenariat <sup>38</sup>

Les partenariats comprennent des modes d'entrée tels que la licence et la franchise, mais il existe également d'autres formes de partenariats tels que les alliances stratégiques, les coentreprises, les agents et les représentants, les entreprises de distribution, etc.

Lorsqu'une entreprise envisage un partenariat, elle doit s'assurer que cela apportera une valeur ajoutée significative à son développement. De plus, elle devra partager les bénéfices et les responsabilités de cet accord (Desjardins, 2018).

Les entreprises font appel au partenariat lorsqu'elles ont besoin d'une expertise particulière ou d'une présence sur le marché local (Délégués Commerciaux, 2017). Ce soutien est souvent nécessaire lorsque l'entreprise souhaite se développer dans un pays étranger où la distance psychologique est importante.

En effet, il s'agit d'une stratégie efficace sur des marchés émergents tels que l'Inde, où la culture commerciale et sociale est différente de celle du Canada. Les partenaires locaux peuvent fournir des informations sur le marché local et des relations ainsi que des contacts (Équipe Commerce, 2018).

<sup>38</sup> Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing de Eliane Cormier : L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches. 2018, (p34-35)

### 2.3.1. Les différentes formes de partenariats

Diverses formes de partenariat existent, telles que les alliances stratégiques, les entreprises de distribution, les agents et représentants, la sous-traitance et la coentreprise. Le choix d'un partenariat dépend des avantages qu'il apporte à l'entreprise. Les entreprises peuvent avoir besoin de partenaires locaux pour obtenir une expertise spécifique ou pour se développer sur un marché étranger, en particulier sur les marchés émergents où la culture commerciale et sociale est différente. Les agents et les représentants sont des spécialistes qui travaillent dans une région donnée et qui se spécialisent dans une gamme de produits connexes. Les entreprises de distribution se spécialisent dans la distribution de produits ou de services sur les marchés étrangers. La sous-traitance consiste à confier une partie de l'exécution des tâches à une autre entreprise, tandis que la coentreprise permet à chaque entreprise de contribuer en capitaux à une nouvelle société que les parties exploiteront ensemble.

**Tableau 09 : les avantages et les inconvénients du partenariat**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition de compétences, de technologie et de capital.</li> <li>- Partage du risque entre les deux entités.</li> <li>- Accès à un savoir-faire ainsi qu'à des contacts locaux.</li> <li>- Possibilité de se concentrer sur plus qu'un marché à la fois.</li> <li>- Accélération considérable de l'expansion géographique de l'entreprise, tout en diminuant les coûts de transaction et les risques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le niveau de risque et de bénéfice de la franchise est supérieur à celui de la licence.</li> <li>- Perte de contrôle et partage de bénéfices avec le partenaire local.</li> <li>- Risque de malentendu avec le partenaire.</li> </ul>

Source : Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing de Eliane Cormier : L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches. 2018, (p34-35)

### 3) Les investissements directs à l'étranger <sup>39</sup>

L'investissement direct à l'étranger (IDE) consiste en des opérations partielles ou complètes d'une entreprise en dehors de son pays d'origine. Il implique un transfert de connaissances organisationnelles dans un pays étranger, et se caractérise par l'investissement dans un pays où l'entreprise possède des intérêts commerciaux, soit par l'établissement d'opérations commerciales ou par l'acquisition d'actifs commerciaux tels que la propriété ou le contrôle.

<sup>39</sup> Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing de Eliane Cormier : L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches. 2018, (p37)

Le choix du mode d'entrée est influencé par des variables telles que le contrôle, les ressources et le risque, et lorsque l'IDE est choisie comme méthode, l'entreprise cherche un contrôle et un rôle actif dans la gestion de la décision. Toutefois, l'IDE représente des niveaux plus élevés d'engagement et de risque, et l'entreprise ne peut pas désinvestir ses ressources aussi facilement que dans d'autres formes d'internationalisation. En échange, cela peut procurer des avantages tels que des revenus plus élevés et des connaissances acquises sur les marchés étrangers

Selon Dunning, l'investissement direct à l'étranger est le seul moyen pour une entreprise de bénéficier des trois avantages de son modèle du paradigme éclectique (les possessions d'une entreprise, la localisation et l'internationalisation) (Dunning, 1980).

Les investissements directs à l'étranger peuvent adopter diverses formes, telles que : la création d'une filiale, la construction d'une nouvelle usine (Greenfield), l'acquisition d'une entreprise existante, ou encore la joint-venture.

### **3.1. La création d'une filiale**

La création d'une filiale implique la mise en place d'une entité juridique distincte de l'entreprise mère, sur un marché étranger. Bien que la filiale conserve une certaine autonomie dans sa gestion quotidienne, elle est principalement contrôlée par l'entreprise mère. La filiale peut être impliquée dans la production, la vente et même la prospection sur le marché étranger, tout en travaillant en étroite collaboration avec l'entreprise mère au niveau stratégique.<sup>40</sup>

On peut distinguer deux types de filiale : la filiale commerciale, et la filiale de production :

#### **3.1.1. La filiale commerciale**

C'est un moyen pour l'entreprise de se connecter directement avec les marchés étrangers. La filiale a pour rôle d'acquérir les produits de la maison mère et de les vendre, de se renseigner sur les produits et les stratégies des concurrents, et de superviser la politique commerciale de l'entreprise à l'étranger.

#### **3.1.2. La filiale de production**

La filiale de production est la création d'une entreprise de production à l'étranger qui peut produire tout ou une partie des produits.

Elle peut également s'occuper de la fonction commerciale et de la vente des produits de l'entreprise. Si la filiale assure à la fois la production et la commercialisation, elle devient alors une filiale de production et de commercialisation.

---

<sup>40</sup> Bouveret-Rivat C, Mercier-Suissa C : "PME: Conquérir des parts de marché à l'international", ED Dunod, Paris, 2010, (67)

**Tableau 10 : les avantages et les inconvénients de la création d'une filiale**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement progressif, donc mieux maîtrisable.</li> <li>- Culture de l'entreprise renforcée.</li> <li>- Valorisation de l'expérience acquise.</li> <li>- Image de bâtisseur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lenteur du processus.</li> <li>- Risque de réactivité plus grande de la concurrence.</li> <li>- Difficulté du financement.</li> </ul>

Source: <https://elearning.univ-bejaia.dz> : Faculté SEGC Département des Sciences Commerciales, Résumé des cours : Management des affaires internationales, (p1)

### 3.2. La Greenfield <sup>41</sup>

Une méthode d'investissement à l'étranger appelée "greenfield" consiste à construire les activités d'une entreprise dans un pays étranger à partir de zéro, y compris l'installation de nouvelles usines de production, la construction de centres de distribution, et plus encore.

Cette méthode d'entrée est plus coûteuse et risquée, les grandes entreprises ayant une expérience à l'étranger ont tendance à la préférer à l'acquisition. Toutefois, la mise en place d'un projet entièrement nouveau dans un pays étranger nécessite le transfert d'une grande quantité de connaissances et d'actifs vers le site d'investissement.

**Tableau 11 : les avantages et les inconvénients du Greenfield**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre un plus grand contrôle sur les activités et représente la pleine propriété.</li> <li>- Permet de réaliser des économies d'échelles et de gamme dans la production.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- c'est une méthode susceptible d'engendrer beaucoup de coûts et le processus d'entrée peut prendre des années.</li> <li>- La concurrence peut aussi être difficile à surmonter en plus des barrières à l'entrée coûteuses.</li> </ul>

Source: Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing de Eliane Cormier : L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches. 2018, (p38-40)

### 3.3. L'acquisition <sup>42</sup>

L'acquisition est une méthode d'investissement direct à l'étranger consistant à acheter une entreprise existante dans un pays étranger. Contrairement à d'autres formes

<sup>41</sup> Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing de Eliane Cormier : L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches. 2018, (p38-40)

<sup>42</sup> Ibid, (p38-40)

d'investissement, il n'est pas nécessaire de transférer les actifs du pays d'origine. Cependant, certains actifs et connaissances peuvent être transférés dans le pays étranger.

**Tableau 12 : les avantages et les inconvénients de l'acquisition**

Les avantages	Les inconvénients
- Offre un moyen rapide d'établir une présence sur un marché étranger et offre aussi la pleine propriété - Permet un accès à un marché établi ayant déjà des travailleurs qualifiés à disposition	- Fait face à plusieurs défis liés aux différences culturelles et nationales du pays dans lequel l'entreprise veut s'établir

Source: Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing de Eliane Cormier : L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches. 2018, (p38-40)

### 3.4. La joint-venture

La joint-venture est une entente entre deux entreprises situées dans des pays différents, dans le but de créer une filiale sur le marché du partenaire étranger. Les deux entreprises s'engagent à mettre en commun leurs compétences, ainsi que leurs moyens financiers et humains pour assurer le succès de leur entreprise commune. Elles partagent également la gestion, le contrôle, les risques et les profits de cette structure.<sup>43</sup>

Elle est un moyen efficace pour une entreprise étrangère de s'implanter sur un marché difficile, en s'appuyant sur un partenaire local pour s'adapter aux spécificités locales et bénéficier de son réseau économique. Les gouvernements des pays d'accueil encouragent souvent les joint-ventures, car elles favorisent le développement économique.

La réglementation locale peut varier pour les joint-ventures. Par exemple, en Algérie, la participation du partenaire étranger est fixée à 49%. Les entreprises doivent donc se conformer à ces réglementations pour établir une joint-venture réussie.

#### 3.4.1. Le succès de la joint-venture

La joint-venture est une stratégie bénéfique lorsque les partenaires ont des objectifs stratégiques communs, mais des objectifs concurrentiels divergents. De plus, la joint-venture peut être un choix judicieux si les partenaires peuvent apprendre les uns des autres tout en limitant l'accès à leurs compétences exclusives. Pour réussir, il est important de bien rechercher et analyser les objectifs et les buts.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Graïche 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 ouzzou, 2012, (p97)

<sup>44</sup> Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing de Eliane Cormier : L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches. 2018, (p38)

**Tableau 13 : les avantages et les inconvénients de la joint-venture**

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>- Réalisation d'économies d'échelle.</li> <li>- 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>- Le conflit sur les nouveaux investissements en plus de la méfiance à l'égard des connaissances exclusives.</li> <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>

Source: Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences de la gestion Marketing de Eliane Cormier : L'internationalisation et l'adaptation des entreprises québécoises en Inde : Les approches. 2018, (p38)

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 ouzzou, 2012, (p97-98)

En somme, cette section a exploré en détail les divers modes d'internationalisation des entreprises, en mettant en évidence leurs avantages et leurs inconvénients respectifs. Cette analyse nous permet de mieux comprendre les choix stratégiques que les entreprises font lorsqu'elles envisagent de s'internationaliser.

## **Section 02 : Enjeux et risques de l'internationalisation des entreprises**

Dans cette section, nous allons parler des enjeux et des risques qui accompagnent le fait pour une entreprise de vendre ses produits ou services dans d'autres pays. C'est une grande opportunité, mais cela peut aussi être compliqué. On va essayer de comprendre ces problèmes pour savoir comment les entreprises peuvent les gérer.

### **1) Les enjeux d'une stratégie d'internationalisation <sup>45</sup>**

S'internationaliser consiste à partir à la conquête de nouveaux marchés, de nouveaux clients. Plutôt que de partir dans l'inconnu, une stratégie d'internationalisation permettra à l'entreprise de mieux comprendre les enjeux liés à ces projets d'expansion, plutôt que de se lancer dans l'inconnu.<sup>46</sup>

En se développant à l'international, une entreprise cherche le plus souvent une multitude d'enjeux divers qui sont : la croissance et la conquête de nouveaux marchés, l'amélioration du chiffre d'affaires et de la profitabilité, l'accès aux grands comptes et aux

<sup>45</sup> <https://www.ipanovia.com/fr/strategie-internationalisation>, consulté en Mai 2023.

<sup>46</sup> <https://blog.hubspot.fr/marketing/strategie-internationalisation>, consulté en Mai 2023.

capacités financières, la neutralisation de la concurrence, la répartition des risques géographiques, l'acquisition de nouvelles technologies et de savoir-faire, le développement de partenariats et d'alliances, l'accès aux fonds d'investissement, l'attraction de nouveaux talents et l'innovation, ainsi que le renforcement de la visibilité de l'entreprise sur ses marchés.

## **.2. Les motifs de l'internationalisation**

L'internationalisation est souvent motivée par une ambition de croissance et d'amélioration de la rentabilité. Parfois elle est aussi une réaction défensive face à la concurrence ou aux tendances du marché, qui obligent à se tourner vers d'autres horizons géographiques. La propension à prendre des risques est un facteur déterminant dans la décision de se projeter à l'international.

## **.3. Les moteurs de l'internationalisation**

L'internationalisation est souvent motivée par des enjeux économiques. Trouver de nouveaux leviers de croissance et de rentabilité, réaliser des économies d'échelle ou encore augmenter les retours sur investissement sont généralement les moteurs de ce processus. L'internationalisation permet également de mitiger les risques et de diversifier ses clientèles.

## **2) Les risques à éviter en s'internationalisant**

L'entreprise est soumise sur le plan international à certaines contraintes. Afin d'être légale dans le pays d'accueil, elle doit effectuer certaines procédures sur le plan politique et surtout légal. Pour être bien adaptée aux besoins des consommateurs du pays d'accueil, elle doit gérer et intégrer dans sa stratégie marketing certains éléments culturels.

Le risque en tant que menace correspond à la vision classique du risque perçu à travers des pertes potentielles, l'importance de ces pertes et l'incertitude de ces pertes. Il permet une meilleure compréhension des facteurs qui motivent les dirigeants, en intégrant, par exemple, la notion de sentiment de regret.<sup>47</sup> Parmi les différents risques, on distingue :

### **2.1. Le risque commercial international <sup>48</sup>**

Le risque commercial international concerne l'acheteur privé, qui peut être mis en faillite judiciaire ou administrative.

Ce risque inclut le risque d'insolvabilité et de non-paiement de la créance financière, ainsi que la sécurité de la transaction, les délais et les retards de paiement, et le degré de solvabilité.

Les autres aspects de la transaction, tels que la livraison des marchandises et le respect du contrat, sont également concernés par ce risque.

Les agences de notation sont chargées d'évaluer les risques commerciaux et de classer les entreprises en fonction de leur capacité à honorer leurs engagements.

<sup>47</sup> <https://www.erudit.org/fr/revues/ipme>, consulté en Mai 2023.

<sup>48</sup> <https://www.globalnegotiator.com/commerce-international-exterieur>, consulté en Mai 2023.

La COFACE (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur) offre une évaluation de l'environnement global des affaires dans un pays, à travers une échelle de notation allant de A1 (très bon) à E (très mauvais). Pour cette évaluation, différentes informations sont analysées, telles que les délais de paiement, la part de créances impayées et les procédures de recouvrement intentées.

Les risques clients mesurés par le taux d'impayés varient beaucoup en fonction des secteurs d'activité, des régions et des pays. On distingue les catégories de déterminants suivants : Le risque lié aux caractéristiques de l'acheteur, du marché et aux échanges négociés du paiement.<sup>49</sup>

### 2.2. Le risque de crédit <sup>50</sup>

Le risque de crédit ou de contrepartie est le risque de perte sur une créance. Lorsqu'il y a des retards de paiement, des impayés ou des défauts de paiement. Ce risque peut avoir des conséquences financières significatives pour l'entreprise, d'où l'importance de l'évaluer et de le gérer efficacement. Pour l'entreprise qui développe ses activités à l'international, quelques méthodes de protection existent :

#### 2.2.1. Paiement complet à la commande ou paiement à compte ouvert

L'entreprise vise à recevoir l'intégralité du paiement avant le début de la prestation, au moment de la commande. Cette méthode de paiement permet de financer les opérations, de minimiser les coûts financiers et administratifs, et d'éviter le risque de non-paiement. Toutefois, pour une entreprise avec peu de levier dans les négociations, l'adoption de cette approche peut s'avérer difficile.

#### 2.2.2. Lettre de crédit

L'utilisation d'une lettre de crédit permet de protéger l'acheteur et le vendeur, et inclut des conditions de vente et une description précise de l'expédition. Les fonds sont réservés tant que la lettre est valide, ce qui évite à l'acheteur de les utiliser ailleurs.

#### 2.2.3. Les garanties financières

Ils sont des instruments utilisés pour assurer la capacité de remboursement et ne sont pas destinées à être perçues. Leur objectif principal est de garantir le paiement d'une somme convenue dans les termes d'un contrat.

#### 2.2.4. Assurance-crédit

Elle permet à l'entreprise d'obtenir une protection d'assurance sur les créances générées par les exportations moyennant une prime. Elle est fréquemment utilisée et peut

---

<sup>49</sup> Mémoire Pour l'obtention du diplôme de Magister en Management Option : Marketing L'internationalisation des entreprises algériennes : cas de la Sonatrach. Présentée et soutenue publiquement par : M ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, (p42-43)

<sup>50</sup> <https://www.desjardins.com/quels-risques-lies-commerce-international>, consulté en Mai 2023.

aider à financer indirectement l'acheteur en accordant des conditions de paiement plus flexibles à l'entreprise.

### 2.2.5. Affacturage

Cette méthode est appelée affacturage et permet de transférer partiellement le risque financier.

- Bien qu'il y'ait d'autres méthodes disponibles pour réduire le risque de crédit, ces cinq méthodes présentent des options avantageuses pour les entreprises souhaitant étendre leurs opérations à l'étranger.

### 2.3. Le risque de change <sup>51</sup>

Le risque de change se définit comme le risque lié à l'appréciation d'une devise dans laquelle on paie le fournisseur étranger, et à la dépréciation d'une devise dans laquelle on est payé par un acheteur étranger.<sup>52</sup>

Le risque de change est lié aux créances et aux dettes résultant des contrats en cours ou à venir. En raison de la volatilité des taux de change, l'entreprise peut être obligée de convertir des montants issus de ses activités internationales à des taux moins avantageux que prévu. Il est donc essentiel pour l'entreprise de mettre en place une politique de change afin de :

- Stabiliser ses marges de profit sur les ventes
- Atténuer l'effet négatif des fluctuations des taux de change sur les approvisionnements et les ventes
- Améliorer le contrôle sur sa trésorerie
- Faciliter la démarche de fixation de ses prix sur les marchés nationaux et internationaux.

Au fur et à mesure que l'entreprise se développe à l'international, des stratégies d'option deviennent accessibles. Des outils consistent à acheter et à vendre des options simultanément pour réduire l'exposition au risque, Parmi ses outils : contrat à terme, Swap et l'option vanille.

#### • La couverture

Plusieurs techniques de couverture sont mises en œuvre par le trésorier de l'entreprise qui détermine la position de change de l'entreprise, voici les principales :

<sup>51</sup> <https://www.desjardins.com/quels-risques-lies-commerce-international>, consulté en Mai 2023.

<sup>52</sup> Ghislaine LEGRAND & Hubert MARTINI, « Management des opérations de commerce international », 6<sup>em</sup> édition, Coface Expert, (p 322).

- Couverture naturelle : elle implique de réaliser la plupart des opérations en devises étrangères, mais elle ne protège pas contre le risque de déséquilibre entre les payables et les recevables.
- Couverture sélective : elle consiste à établir une politique de change pour une partie des opérations en devises lorsque la prévision des besoins est difficile.
- Couverture systématique : elle implique une politique de change pour toutes les opérations afin de minimiser l'impact des fluctuations de devises sur la marge bénéficiaire.

### 2.4. Le risque politique

Le risque politique est un concept complexe qui dépend de plusieurs facteurs. Les gouvernements peuvent recourir à différents moyens pour favoriser ou désavantager les entreprises étrangères opérant sur leur territoire, de méthodes ordinaires à des actions plus menaçantes. La stabilité ou l'instabilité des politiques gouvernementales est une des principales conditions politiques à considérer.<sup>53</sup>

Il est le risque qu'une décision gouvernementale puisse avoir un impact négatif sur les activités d'une entreprise. Les conflits militaires peuvent affecter directement les entreprises situées dans les zones touchées par les destructions, les pertes de marché et les répercussions indirectes sur les cours des matières premières, les transports internationaux ou les sanctions économiques. Il est également possible d'évoquer le risque de non-recouvrement des créances résultant d'une intervention de l'Etat. Les défauts souverains (Argentine 2001 et 2014) et les nationalisations, en particulier dans les secteurs des matières premières (YPF en Argentine, PDVSA au Venezuela), sont fréquents dans les pays émergents. Pour minimiser ces risques, les entreprises doivent prendre en compte l'environnement politique et militaire du pays dans lequel elles opèrent.<sup>54</sup>

### 2.5. Le risque juridique international

Avant d'installer une entreprise à l'étranger, il est primordial de vérifier que les lois ne limitent pas l'activité envisagée. Les contraintes juridiques telles que les réglementations environnementales, les contrats commerciaux, les lois sociales, la propriété intellectuelle, la publicité et la concurrence doivent être prises en compte. Il est essentiel de surveiller l'évolution de la réglementation dans le pays cible pour prévenir les obstacles qui pourraient nuire à l'activité de l'exportateur.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> George LAVALETTE, Maria NICULESCU « les stratégies de croissance », Edition d'organisation, Paris, 1999, (p47)

<sup>54</sup> <https://www.bsi-economics.org/-internationalisation-risque-pays-entreprises-multinationales>, consulté en Mai 2023.

<sup>55</sup> <https://fr.linkedin.com/pulse/les-risques-des-operations-de-commerce-international>, consulté en Mai 2023.

Les aléas liés à la situation juridique dans le pays d'accueil peuvent causer de nombreux problèmes à l'entreprise : révocation de permis, guerre civile, expropriation, catastrophe naturelle, etc. Il est donc recommandé de consulter un expert en commerce international pour évaluer la stabilité de l'État.<sup>56</sup>

Le respect du droit des contrats est un élément crucial pour mesurer les risques encourus dans un pays. Les changements radicaux dans la réglementation, la non-indépendance des tribunaux ou encore le traitement différencié des créiteurs peuvent être très perturbants pour une entreprise. Il est donc primordial de s'informer sur l'environnement juridique avant de s'implanter à l'étranger.<sup>57</sup>

### 2.6. Le risque culturel<sup>58</sup>

Il est primordial de comprendre ce qu'est une culture, ses caractéristiques et comment elle influence le comportement des consommateurs. Cette donnée est essentielle pour les entreprises travaillant avec des étrangers.

Le risque de différences culturelles ne réside pas tant dans la création de désaccords, mais plutôt dans la production de malentendus. Contrairement aux désaccords visibles que nous cherchons à résoudre, les malentendus ne sont souvent pas identifiés pendant les phases de discussion et de planification, mais se manifestent lors de la mise en œuvre, créant ainsi des lacunes.

Les équipes multiculturelles ont plus de difficultés à communiquer, car la communication est en elle-même un acte culturel impliquant la mise en ordre d'un chaos pour que deux parties puissent partager le même langage et que les messages soient compris de la même manière. Ainsi, la compréhension de la culture de l'interlocuteur est une donnée cruciale.

La connaissance préalable d'un pays, de sa structure, de son histoire, de sa langue et de sa culture devrait précéder toute conclusion d'affaire. Cependant, cela n'est malheureusement pas toujours possible. Ainsi, la réflexion sur la notion de culture et la mise en place de grandes typologies permettent d'éviter les erreurs les plus évidentes et donnent le temps de mieux comprendre les cultures impliquées.

### 2.7. Technique

Un autre aspect à prendre en compte est le risque technique, appelé également le risque de conformité produit : il est lié aux caractéristiques du produit commercialisé, qui peuvent ne pas être conformes à la réglementation en vigueur dans un pays étranger, soit en

<sup>56</sup> <https://www.generalifrance.fr/entreprise/actu/commerce-international-risques>, consulté en Mai 2023.

<sup>57</sup> <https://www.bsi-economics.org/internationalisation-risque-pays-entreprises-multinationales>, consulté en Mai 2023.

<sup>58</sup> Deysine, Anne, Duboin, Jacques « S'internationaliser : stratégies et techniques », 1997, (p106-125)

raison de la concentration trop élevée de certaines substances, soit en raison de la non-conformité aux normes techniques locales.<sup>59</sup>

Les équipements exportés vers des pays moins développés sont souvent utilisés dans des conditions atypiques (climat, humidité, infrastructures énergétiques et hydriques défaillantes, service d'entretien inexpérimenté, etc.) qui peuvent engager la responsabilité du constructeur.<sup>60</sup>

Dans cette section, on a examiné les enjeux et les risques de l'internationalisation des entreprises. On a vu que cela peut être une bonne chose, mais aussi un peu difficile. Comprendre ces problèmes nous aide à savoir comment les entreprises peuvent réussir dans d'autres pays. Ces idées vont nous aider dans la suite de notre étude sur la stratégie internationale des entreprises.

### **Section 03 : Les facteurs clés de succès de l'internationalisation des entreprises.**

Pour comprendre les facteurs clés de succès de l'internationalisation des entreprises, il est important de considérer les avantages et opportunités qui motivent les entreprises à s'engager sur les marchés internationaux. Cela permettra de mieux comprendre les risques auxquels elles sont confrontées et de mettre en évidence les facteurs qui contribuent à leur réussite sur ces marchés. Dans cette section, nous commencerons donc par discuter des avantages et opportunités de l'internationalisation avant d'aborder les facteurs clés de succès.

#### **1) Avantages de l'internationalisation**

Parmi les principaux avantages concurrentiels que les entreprises internationales déploient sur les marchés étrangers :<sup>61</sup>

- Accéder à une main d'œuvre bon marché.
- Accéder à des ressources disponibles et maîtriser les coûts de logistique.
- Profiter des incitations financières et fiscales.
- Bénéficier d'une productivité importante et de la qualification de la main d'œuvre.
- La technologie (le savoir-faire).
- Les ressources financières.
- Les hommes et leurs compétences : savoir, savoir être, savoir-faire.
- Les méthodes de management modernes.
- Les ressources marketing (les marchés et leur exploitation dans une perspective synergique, la proximité...).
- Les réseaux mondiaux.
- Le temps (stratégie de pionnier).

<sup>59</sup> <https://www.bordel-de-nerd.net/quels-sont-les-risques-de-linternationalisation>, consulté en Mai 2023.

<sup>60</sup> Sabine URBAN « management international », LITEC, 1999, (p16)

<sup>61</sup> DESGARDINS Bruno, LEMAIRE Jean-Paul « le nouvel environnement international : développement international de l'entreprise », Dunod, Paris, 1997. (p143-149)

Le modèle OLI de Dunning identifie trois avantages économiques résultant de la stratégie d'internationalisation :<sup>62</sup>

- Ownership advantages (avantages liés à la propriété) : ils sont spécifiques à l'entreprise et relatifs à l'accumulation de ressources intangibles (avancée technologique, expérience...).
- Localisation advantages (avantages liés à la localisation géographique) : ils sont constitués par des facteurs institutionnels et productifs relatifs à un lieu géographique donné.
- Internalisation advantages (avantages liés à l'internalisation des activités) : capacité de l'entreprise à assumer et coordonner les différentes activités de la chaîne de valeur au sein même de l'entreprise.

De manière plus générale, les avantages sont les suivants :<sup>63</sup>

- Accès à de nouveaux marchés. Naturellement, l'intérêt est d'autant plus fort que la demande sur ces marchés existe pour les produits ou services de l'entreprise, et qu'elle n'est pas satisfaite.
- Diminution des coûts. Deux types de coûts peuvent baisser grâce à l'internationalisation : les coûts d'approvisionnement (pas de frais d'acheminement, contrôle du prix du flux entrant, pas de rupture de stocks...) ; les coûts de production (main-d'œuvre meilleur marché, fiscalité locale plus avantageuse...).
- Contournement de barrières à l'entrée. Notamment, les barrières protectionnistes, comme les quotas d'importation, peuvent être évitées simplement en produisant directement dans un pays cible. C'est cette stratégie qui a permis à Toyota de s'implanter sur le marché américain dans les années 1980 (installation d'usines d'assemblage, les transplants, sur le territoire américain).
- Apparition d'économies d'échelle. En augmentant le volume de production, le coût unitaire de production diminue (répartition des frais fixes sur une plus grande quantité). Les économies d'échelle sont les plus grandes dans le cas de la stratégie « globale », car les produits et services n'ont pas besoin d'être adaptés aux attentes du marché local.
- Répartition des risques. Sauf dans le cas d'une crise mondiale, s'internationaliser permet de soutenir la demande d'un pays en récession grâce à la demande dans les autres pays. Dans le même ordre d'idées, une entreprise présente sur plusieurs continents pourra plus facilement se prémunir contre le risque de change, en possédant des réserves sous forme de différentes devises.
- Prolongation du cycle de vie du DAS (Domaine d'Activité Stratégique). Un secteur peut être en déclin dans son pays d'origine, mais dans une phase moins avancée de son cycle de vie dans d'autres zones géographiques. C'est sur cet aspect qu'a misé Kodak lorsqu'il a fallu financer son virage vers le numérique : les ventes d'appareils

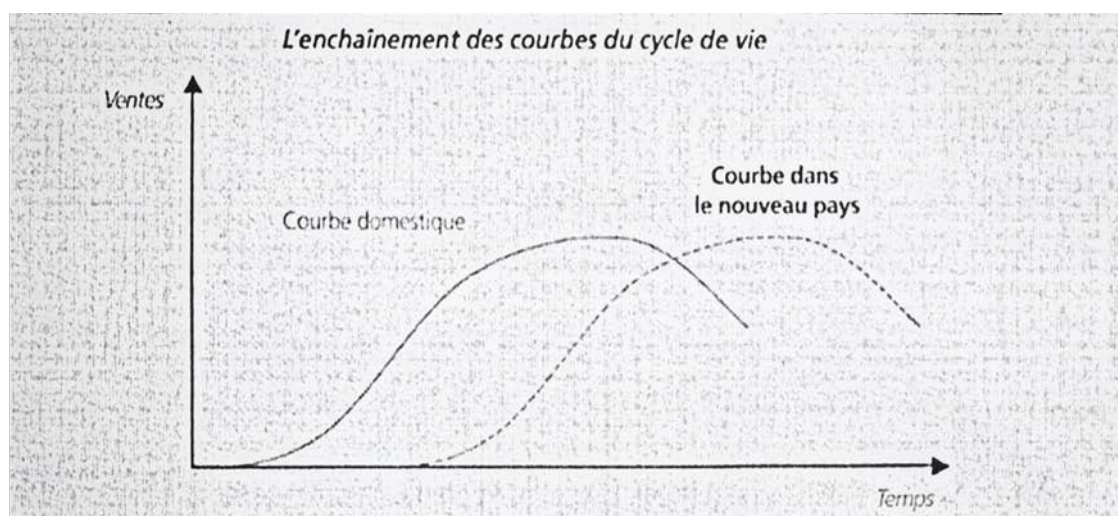
<sup>62</sup> JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise : diagnostic stratégique, stratégies business, stratégies corporate, mise en œuvre de ces stratégies. 3<sup>ème</sup> édition, (p178)

<sup>63</sup> JOHAN BOUGLET, « LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE : Diagnostic stratégique, Stratégies business, Stratégies corporate, Mise en œuvre de ces stratégies. 3<sup>ème</sup> édition, (p179)

argentiques chutaient en occident (phase de déclin dans les années 2000) mais croissaient encore dans les pays en voie de développement (fin de croissance/début de maturité).

Le schéma ci-dessous permet d'illustrer ce dernier point. Il représente deux courbes de cycle de vie. La première, plus à gauche, correspond au marché d'origine. La seconde (en pointillés), qui démarre plus tard dans le temps, correspond au nouveau marché (dans un autre pays). Le croisement entre les deux courbes montre que lorsque les ventes commencent à décliner dans le pays d'origine, la consommation sur le nouveau marché prend le relais, et permet en quelque sorte de prolonger la vie du DAS.

**Figure 03 : L'enchaînement des courbes du cycle de vie**



Source : JOHAN BOUGLET, « LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE : Diagnostic stratégique, Stratégies business, Stratégies corporate, Mise en œuvre de ces stratégies. 3<sup>ème</sup> édition, (p180)

## 2) Opportunités de l'internationalisation <sup>64</sup>

Les entreprises sont souvent motivées par plusieurs raisons, notamment :

- L'exploration d'opportunités de marché.
- La recherche d'opportunités industrielles (pour réduire les coûts).
- La recherche d'opportunités socioculturelles (pour cibler des segments présentant des besoins similaires et bénéficier d'économies d'échelle).
- La recherche d'opportunités juridiques (pour bénéficier de conditions fiscales avantageuses).

### 2.1. Les facteurs d'opportunité

Parmi les facteurs d'opportunité, on peut mentionner :

<sup>64</sup> Mémoire Pour l'obtention du diplôme de Magister en Management Option : Marketing L'internationalisation des entreprises algériennes : cas de la Sonatrach. Présentée et soutenue publiquement par : M ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, (p37-42)

**2.1.1. Demande spontanée :**

Ces sollicitations se produisent lors de foires commerciales, de rencontres fortuites avec des représentants d'entreprises ou de demandes d'informations par courrier ou autre. L'entreprise doit être incitée à adopter une démarche plus rigoureuse de vérification en aval de ces opportunités pour déterminer si un marché viable existe. Par exemple : La marque de vêtements The North Face a développé une gamme de vêtements pour femmes après avoir reçu des demandes spontanées de la part de femmes cherchant des vêtements de haute qualité pour les activités de plein air.

**2.1.2. Production excédentaire :**

Le débouché de stocks nationaux excédentaires peut constituer une opportunité pour une entreprise de se lancer dans une démarche d'internationalisation, en effectuant une première exportation ponctuelle.

**2.1.3. Motivation du dirigeant :**

Les caractéristiques du profil et du comportement du dirigeant, tels que sa formation, son expérience à l'étranger, son attrait pour l'innovation et le risque, ainsi que son ouverture d'esprit, peuvent favoriser l'exportation. Cette relation entre la personnalité du dirigeant et les objectifs de l'entreprise est particulièrement forte dans les PME. Par exemple : Patrice Dillies, PDG de Tissages d'Art de Lys, une PME du Nord, a déclaré vouloir exporter dès la création de son entreprise. Une prospection active, notamment sur les salons professionnels, a permis d'établir des contacts et de recruter des importateurs.<sup>65</sup>

**3) Les facteurs clés de succès de l'internationalisation<sup>66</sup>**

Les facteurs de succès sont classifiés selon trois dimensions, à savoir les facteurs liés à l'entreprise, les facteurs liés aux dirigeants et les facteurs liés à l'environnement externe. Les éléments suivants vont faciliter une meilleure compréhension :

**3.1. Ressources humaines compétentes**

C'est l'un des éléments identifiés comme contribuant au succès des entreprises qui s'engagent dans l'internationalisation. Il distingue deux types d'avantages concurrentiels, où plusieurs facteurs peuvent créer un avantage compétitif sur les marchés internationaux : les avantages concurrentiels structurels, liés à l'organisation de l'entreprise et à sa façon de se positionner dans son domaine d'activité, et les avantages liés aux actions marketing de l'entreprise sur les marchés. Il souligne également que le choix judicieux des marchés étrangers constitue un avantage concurrentiel. Dans certains cas, cet avantage provient de services spécifiques liés au produit, tandis que dans d'autres cas, il est lié au prix.

<sup>65</sup> PASCO-BERHO Corinne « marketing international », 4<sup>em</sup> édition, Dunod, Paris, 2002, (p31)

<sup>66</sup> <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle> : Les Facteurs Clés de Succès des Stratégies D'internationalisation des Firmes, Etude de cas : un Echantillon de PME Algériennes du Secteur Agroalimentaire ; consulté en Mai 2023.

Donc, l'avantage concurrentiel est ce qui distingue une entreprise des autres acteurs du marché, lui permettant de se démarquer et de croître. C'est un facteur clé de succès qui peut se situer dans différents domaines de l'entreprise, et celle-ci doit en posséder un ou plusieurs pour faire face à la concurrence.

### 3.2. Capacité de production

La capacité de production fait référence à la possibilité pour une entreprise de répondre à une demande en produisant des produits suite à une sollicitation externe d'un donneur d'ordres. Un facteur de succès identifié pour les entreprises qui s'internationalisent est la capacité à répondre à la demande. L'entreprise peut y parvenir en produisant elle-même ou en faisant appel à d'autres.

Ainsi, la capacité de production d'une entreprise implique sa capacité à répondre tant aux demandes du marché local qu'à celles des marchés extérieurs. Pour exporter, il ne suffit pas à l'entrepreneur d'avoir simplement une capacité de production excédentaire. L'entreprise peut recourir à la sous-traitance et même délocaliser sa production

### 3.3. Capacité de recherche et de développement (R&D)

L'adoption de technologies de fabrication avancées est depuis longtemps reconnue comme un facteur clé de compétitivité pour les entreprises manufacturières. Ces technologies permettent d'améliorer la productivité, la qualité des produits et de réduire les taux de rejet, ce qui est essentiel sur les marchés nationaux et internationaux.

Dans le cadre d'une internationalisation, la recherche et le développement (R&D) revêtent une importance particulière. Ils permettent de mieux réussir sur les marchés étrangers, d'améliorer en permanence les produits et de faire face à la concurrence.

### 3.4. Capacité de financement

C'est un aspect crucial pour le succès des activités d'exportation. Cependant, c'est l'un des principaux défis auxquels sont confrontées les petites et moyennes entreprises (PME), en raison de leurs ressources financières limitées.

Les PME algériennes doivent disposer de solides fonds pour gérer leurs projets à l'international, et ce besoin constitue un obstacle majeur pour les entreprises qui cherchent à s'internationaliser. De plus, l'obtention de conditions de financement favorables est également difficile en raison du risque associé à la nature spécifique des PME.

### 3.5. Présence stratégies marketing-mix

Pour une entreprise qui se lance dans l'internationalisation, il est essentiel de développer des stratégies de marketing.

Un plan marketing efficace utilise les quatre variables fondamentales : le produit, le prix, la distribution et la promotion.

L'entreprise doit proposer un produit de qualité supérieure offrant des avantages distinctifs, un prix qui ne repose pas uniquement sur une logique de bas prix, une distribution à travers un intermédiaire soigneusement sélectionné, et une promotion visant à accroître la visibilité de l'entreprise et à améliorer son image.

### **3.6. Attitudes et perception des dirigeants**

En ce qui concerne les attitudes et les perceptions des dirigeants, selon Panet-Raymond et Robichaud (2005) : "pour l'entreprise, la décision d'exporter doit être avant tout stratégique et trouver sa justification dans le désir de pénétrer les marchés étrangers, d'élargir son marché traditionnel et de lancer un processus d'internationalisation".

Pour une entreprise qui se lance dans l'internationalisation, son dirigeant doit avoir le désir de pénétrer les marchés étrangers, une volonté et un engagement solides, ainsi qu'une vision des affaires et des objectifs qui vont au-delà du marché national.

### **3.7. Caractéristiques personnelles des dirigeants et connaissance de langues étrangères**

En ce qui concerne les caractéristiques personnelles des dirigeants, Panet-Raymond et Robichaud (2005) soulignent qu'une clé du succès pour s'établir sur un nouveau marché est de faire preuve de patience et de persévérance. Dans certaines régions du monde, le processus de prise de décision en matière d'achat demande souvent plus de temps qu'en Amérique du Nord, ce qui peut sembler lent et frustrant.

Pour une entreprise engagée dans l'internationalisation, son dirigeant ou sa direction doit posséder certaines qualités telles que la patience, la persévérance, la détermination, la motivation, la compétence, l'ouverture d'esprit, le dynamisme, la créativité, ainsi qu'une confiance en soi et une connaissance des langues étrangères.

### **3.8. Planification de la stratégie d'internationalisation**

La planification dans un contexte international constitue une étape incontournable pour les entreprises algériennes du secteur agroalimentaire, leur permettant de saisir les défis et les contraintes qui y sont liés. Il s'agit de la première étape vers le succès d'une entreprise exportatrice et d'une condition clé pour une expansion à l'international. Cependant, la planification au sein des PME est souvent moins formalisée, plus vague et des objectifs moins définis avec précision.

### **3.9. Expérience antérieure à l'internationalisation**

Selon Julien et Morin (1995) lorsqu'ils abordent les facteurs favorisant la mondialisation des activités des PME, ils soulignent que l'expérience est le principal élément expliquant la position des entreprises sur le marché international. C'est à travers une expérience progressive, passant d'un marché local ou régional à un marché plus vaste ou plus complexe, que l'expansion à l'international devient possible. L'expérience antérieure constitue une condition essentielle de succès, car elle permet de mieux faire face à l'inattendu, en particulier.

Dans cette section, nous avons commencé par discuter des avantages et des opportunités qui motivent les entreprises à s'impliquer sur les marchés internationaux. Cela nous a permis de mieux comprendre les risques auxquels elles sont confrontées et de mettre en évidence les facteurs clés de succès. Comprendre ces éléments est essentiel pour appréhender ce qui contribue à la réussite des entreprises sur ces marchés internationaux

### **Conclusion**

Ce deuxième chapitre a permis d'analyser les points suivants : les différentes modalités d'internationalisation, en examinant leurs avantages et leurs inconvénients respectifs ; Les enjeux et les risques liés à l'internationalisation des entreprises ; les avantages, les opportunités et les facteurs clés de succès de l'internationalisation des entreprises.

En comprenant ces éléments, les entreprises seront mieux préparées à relever les risques de l'internationalisation et à saisir les opportunités offertes par les marchés internationaux.

**CHAPITRE 03 :**  
**ETUDE DE LA STRATEGIE**  
**D'INTERNATIONALISATION**  
**D'OOREDOO EN ALGERIE**

## **Introduction**

Dans ce chapitre, Nous allons aborder la partie pratique de ce mémoire, qui se divise en trois sections. La première section sera consacrée à la présentation du groupe Ooredoo et de son entreprise en Algérie : son historique, ses valeurs et ses plateformes de communication digitale.

Ensuite, Nous allons entamer la deuxième section, qui portera sur la description détaillée de la méthodologie réalisée : les approches et les méthodes qui ont été suivies.

Enfin, la dernière section de ce chapitre se concentrera sur l'analyse du marché des télécommunications en Algérie, ainsi que sur l'analyse spécifique du marché d'Ooredoo en Algérie. Nous allons examiner également la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo et les résultats obtenus lors de l'enquête menée.

## Section 01 : Présentation générale de l'entreprise Ooredoo

Cette partie se fera à travers 2 points, en premier lieu il s'agit de la présentation du groupe Ooredoo, ensuite il y aura la présentation de l'entreprise Ooredoo en Algérie.

### 1) Présentation du groupe Ooredoo <sup>67</sup>

Ooredoo est une compagnie internationale leader des télécommunications qui fournit les services de téléphonie mobile, fixe et l'Internet haut débit et les services Entreprise adaptés aux besoins des particuliers.

Etant une compagnie orientée vers les populations, Ooredoo est guidée par sa vision d'enrichir la vie des populations et par sa conviction de pouvoir stimuler le développement humain à travers la communication pour aider les peuples à atteindre leurs objectifs grâce à leur potentiel.

Ooredoo est présent dans les marchés tels que le Qatar, le Koweït, le Sultanat d'Oman, l'Algérie, la Tunisie, l'IraK, la Palestine, les Maldives et l'Indonésie. En 2012, la compagnie a réalisé des revenus de l'ordre de 9,3 milliards de dollars avec une base clientèle globale dépassant les 92,9 millions de clients jusqu'au 31 décembre 2012.

La maison mère est Ooredoo Q.S.C. (anciennement Qatar telecom (Qtel) Q.S.C.), dont les actions sont cotées à la Bourse du Qatar « Qatar Exchange » et à la Bourse d'Abou Dhabi, « Abu Dhabi Securities Exchange ».

H.E Sheikh Abdullah Bin Mohammed Bin Saud Al-Thani est président du Conseil d'Administration de Qatar Telecom (Qtel). En sa qualité de président, Sheikh Abdullah, est doté d'un large éventail de compétences en affaires, en expérience et en connaissances. Il a amélioré le système de gouvernance de l'entreprise Qtel pour qu'elle soit dirigée et contrôlée de la manière la plus efficace en conformité avec les pratiques internationales, en renforçant ainsi à la fois la responsabilité des entreprises et la création durable de richesse des actionnaires.

#### • Marché de la société Ooredoo Group <sup>68</sup>

Ooredoo Group est une société leader des communications internationales, avec des opérations étendues au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie du Sud-Est. Étant présent dans plus de 14 marchés internationaux, les pays concernés sont les suivants :









#### Afrique

-  Algérie
-  Tunisie

<sup>67</sup> Communiqué de presse Ooredoo, Alger, le 22 aout 2016 : Ooredoo Algérie devient leader du marché avec un chiffre d'affaires de 252 millions de dollars au 2ème trimestre 2016, (p3)

<sup>68</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Ooredoo>, consulté en Juin 2023.

## Asie

-  Indonésie
-  Irak
-  Koweït
-  Laos
-  Maldives
-  Myanmar
-  Oman
-  Qatar
-  Palestine

## 2) Présentation de l'entreprise Ooredoo en Algérie

### 2.1. Son histoire <sup>69</sup>

Ooredoo (Wataniya Télécom Algérie) est le premier opérateur multimédia en Algérie. Il a obtenu une licence de desserte nationale de services de téléphonie mobile le 2 décembre 2003. Le 25 août 2004, WTA procède au lancement commercial de sa marque Nedjma. Aussitôt, Nedjma a adopté une politique de déploiement accéléré de son réseau qui, dès la fin 2005, couvrait tout le territoire algérien.

Propriété de Koweït Projects Compagny KIPCO<sup>70</sup> (une société holding d'investissement dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du nord), Wataniya Télécom a été fondée en 1999. En mars 2007, le groupe KIPCO conclut une transaction avec le groupe Qatar Telecom (Qtel) qui devient, à partir de cette date, l'actionnaire majoritaire de Wataniya Télécom. Qtel a été fondée en 1949 et demeure le principal fournisseur de services télécoms au Qatar.

Le 25 février 2013 Qtel Group change de couleurs et d'identité et devient Ooredoo Group. Ce changement sera progressivement appliqué à toutes les opérations du Groupe. Ainsi, le 21 novembre 2013 Nedjma est à son tour devenue Ooredoo.

A la fin de l'année 2013, le Groupe Ooredoo comptait plus de 90 millions de clients à travers ses opérations en Afrique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie. Le 13 décembre 2013, Ooredoo (Nedjma) lance son réseau de téléphonie mobile de 3ème génération.

- Ooredoo offre aux utilisateurs algériens un nouveau monde en matière de télécommunications mobiles. En effet, Ooredoo met au service de la clientèle algérienne non seulement des produits et services novateurs, mais aussi une haute qualité de transmission grâce à des équipements issus des technologies les plus récentes, un service à la clientèle basé sur les standards les plus élevés et une politique de prix hautement concurrentielle.

<sup>69</sup> Source provenant de l'entreprise Ooredoo, recopié par moi-même.

<sup>70</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/KIPCO>, consulté en Juin 2023.

**• Les moments marquants de l'histoire de l'opérateur sont**

Lancement commercial en Algérie : Ooredoo (anciennement Nedjma) fait son entrée en tant que troisième opérateur sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie en août 2004. Il a introduit pour la première fois les services multimédias, marquant ainsi une avancée significative dans le secteur.

Passage au groupe Qtel : Nedjma devient une filiale du groupe Qatar Telecom (Qtel), renforçant ainsi sa position sur le plan international.

Création de Nedjma Entreprises : Cette entité propose des services qui vont au-delà des offres basiques et répondent aux besoins spécifiques des entreprises. Elle offre de nouvelles perspectives d'utilisation, notamment dans le segment des entreprises.

Signature d'un contrat de Sponsoring avec la Fédération Algérienne de Football pour une durée de 4ans le 10 mars 2009, ce qui fait que Nedjma, devient le premier partenaire du football Algérien, avec un contrat de sponsoring très important.

Nedjma est nommée Meilleur Opérateur Mobile « Voix » d'Afrique du Nord pour la 3eme fois consécutive. En effet, durant les années 2007, 2009 et 2011, elle est élue aux AFRICA TELECOM PEOPOL AWARDS. Une première pour un opérateur de téléphonie mobile.

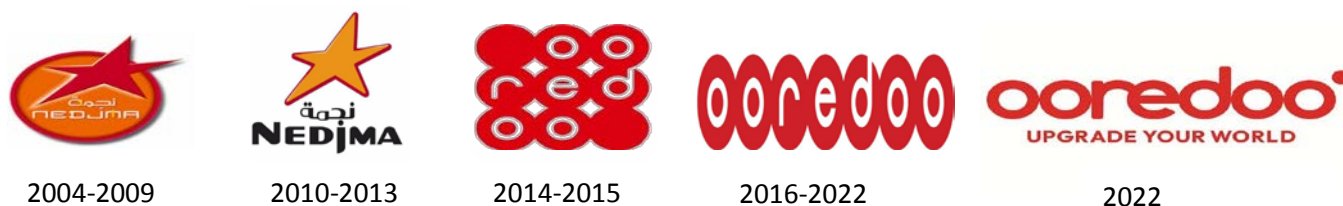
Ooredoo remplace Nedjma. À Alger, le 12 Novembre 2013, lors d'une conférence de presse, le directeur général de Nedjma, Joseph Ged, annonce le changement d'identité commerciale et visuelle vers la marque Ooredoo, adoptée par toutes les filiales du groupe. Ce nouveau logo signifie en arabe « je veux », un nom qui traduit la politique de l'entreprise centrée sur la satisfaction du client et basée sur trois principes essentiels : l'écoute du client, la responsabilité sociale et l'innovation.

Lors d'une cérémonie qui s'est déroulée le 19 octobre 2022 à Londres, en marge de Capacity Europe 2022, l'une des plus grandes conférences européennes sur les télécommunications; Ooredoo Algérie enrichie son palmarès des distinctions et s'illustre encore une fois à l'international, en remportant un prestigieux prix lors du Global Carrier Awards 2022. Il s'agit d'un prix spécial dans la catégorie « Best Environmental, Social, Governmental (ESG) Initiative » pour sa stratégie en matière de la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise.

A l'international, Ooredoo est devenu l'opérateur de télécommunication officiel de la coupe du monde de la FIFA, Qatar 2022™ au Moyen-Orient et en Afriue, a annoncé Qu'il assurera un service de télécommunications à travers plus de 350 bus officiels de la FIFA pendant la coupe du monde de la FIFA, Qatar 2022™.

- **Évolution de l'Identité Visuelle de l'Entreprise Ooredoo**

**Figure 04 : Évolution de l'Identité Visuelle de l'Entreprise Ooredoo**



Source : provenant de l'entreprise Ooredoo, recopié par moi-même.

### **UPGRADE YOUR WORLD<sup>71</sup>**

Le 25 septembre 2022, suite à l'annonce faite par le Groupe Ooredoo, la compagnie internationale des télécommunications opérant au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie du Sud-Est, Ooredoo Algérie dévoile sa nouvelle identité visuelle et annonce le lancement du nouveau slogan de la compagnie : " UPGRADE YOUR WORLD" (Upgrade ton monde). Dans un secteur qui connaît une dynamique rapide et un essor porté par l'innovation, le nouveau logo de la marque Ooredoo reflète l'approche de l'entreprise tournée vers les besoins futurs des clients, centrée sur les employés et les clients et constitue le cœur de sa stratégie de transformation d'entreprise.

La nouvelle identité visuelle Ooredoo se distingue par sa pureté, son dynamisme et sa vitalité. Elle découle du même esprit et de la même passion qui caractérise l'entreprise, et reflète également les aspirations de l'entreprise pour l'avenir.

### **2.2. Les valeurs de l'entreprise <sup>72</sup>**

Tout en prônant le changement dans la continuité, la nouvelle marque Ooredoo a été lancée le 21 novembre 2013, donnant naissance à une nouvelle ère, dans le respect des acquis de Nedjma et de ses valeurs, adoptés et enrichis par Ooredoo:

#### **Caring**

Pour le soutien, la confiance, le respect d'autrui et la responsabilité qu'Ooredoo incarne.

#### **Connecting**

Pour l'engagement de Ooredoo à travailler dans un esprit collaboratif et en intégrant parfaitement la communauté algérienne.

#### **Challenging**

Pour le progrès auquel aspire Ooredoo et la recherche continue de l'amélioration et de la différence.

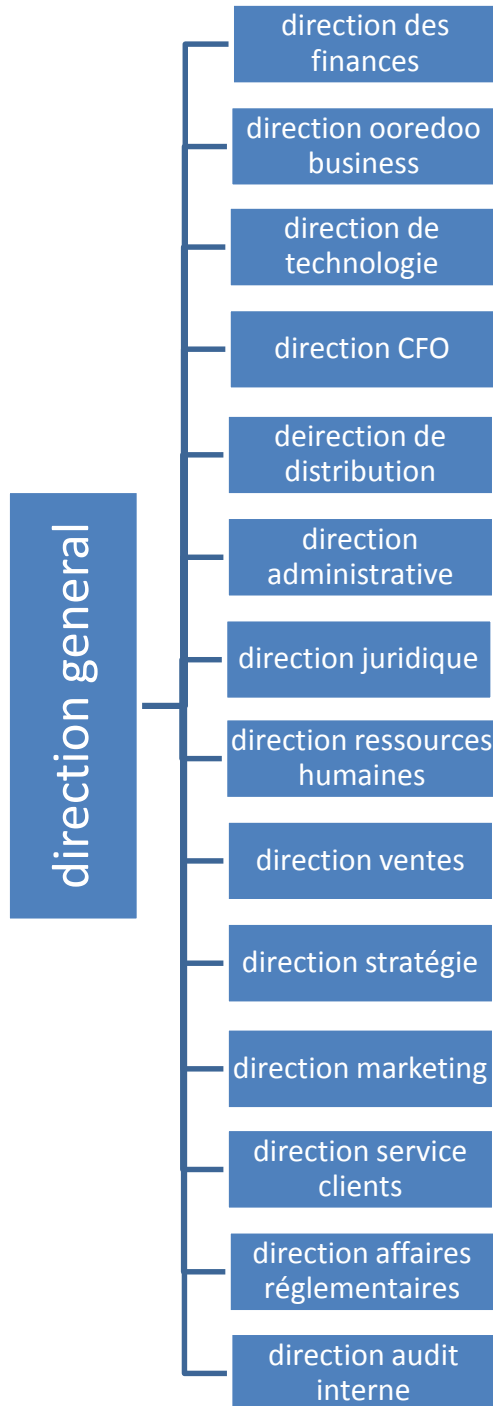
<sup>71</sup> <http://m.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/cp-ooredoo-algerie-annonce-le-nouveau-positionnement-de-sa-marque>, consulté en Juin 2023.

<sup>72</sup> <http://m.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos>, consulté en Juin 2023.

### 2.3. Organigramme de l'entreprise Ooredoo Algérie <sup>73</sup>

Ooredoo a adopté cet organigramme qui représente la structure et la hiérarchie de son organisation, il offre une meilleure efficacité et une collaboration plus fluide entre les équipes.

**Figure 05 : Organigramme de l'entreprise Ooredoo Algérie**



Source : provenant de l'entreprise Ooredoo, recopié par moi-même.

<sup>73</sup> Source provenant de l'entreprise Ooredoo, recopié par moi-même.

## 2.4. Le département stratégie commercial <sup>74</sup>

Le département stratégie commercial de l'entreprise Ooredoo en Algérie est composé de quatre services distincts, chacun ayant un rôle spécifique :

### 2.4.1. Étude de marché

Ce service se concentre sur la partie externe de l'entreprise et mène des enquêtes afin de comprendre les besoins des clients. Il vise à obtenir une vue d'ensemble de la taille du marché et à comprendre les exigences des clients en termes de produits et de services.

### 2.4.2. Market intelligence

Ce service est chargé des missions et enquêtes internes. Son objectif est de recueillir des informations pertinentes sur le marché, les concurrents et les tendances, afin de fournir des données clés pour la prise de décisions stratégiques.

### 2.4.3. L'expérience client

Ce service se concentre sur la satisfaction et la performance des clients. Il utilise des sondages et des outils tels que l'envoi de SMS et la collecte de feedback pour évaluer et améliorer continuellement l'expérience des clients avec les produits et services d'Ooredoo.

### 2.4.4. La planification stratégique

Ce service est responsable de la préparation du workshop stratégique et fournit des orientations stratégiques annuelles à travers une analyse macro. Il identifie les opportunités et les défis du marché, propose des initiatives et travaille tout au long de l'année pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. Par exemple, il peut analyser l'utilisation des données par les utilisateurs et déterminer si une augmentation est nécessaire ou non.

## 2.5. Les plateformes de communication digitale d'Ooredoo

Ooredoo en Algérie accorde une grande importance à sa présence sur les canaux de communication numérique. L'entreprise utilise activement son site web, les réseaux sociaux et les applications mobiles pour interagir avec ses clients et partager des informations pertinentes. Ces plateformes jouent un rôle essentiel dans la stratégie de communication de l'entreprise, lui permettant de maintenir une proximité avec son public et de fournir des services adaptés à leurs besoins. <sup>75</sup>

### 2.5.1. Le site internet <sup>76</sup>

Ooredoo met à disposition un site internet interactif, offrant une navigation intuitive aux consommateurs. Le site propose une gamme variée de services et d'offres, notamment une assistance technique.

<sup>74</sup> Source provenant de l'entreprise Ooredoo, recopié par moi-même.

<sup>75</sup> Source provenant de l'entreprise Ooredoo, recopié par moi-même.

<sup>76</sup> <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie>, consulté en Juin 2023.

Figure 06 : Le site internet de Ooredoo en Algérie



Source: <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie>, consulté en Juin 2023.

### 2.5.2. YouTube <sup>77</sup>

Ooredoo en Algérie consacre également des investissements dans YouTube, où elle diffuse ses publicités et présente ses offres. La chaîne compte plus de 200k abonnés, ce qui en fait la deuxième chaîne la plus suivie en Algérie, comparé à ses concurrents Djezzy (la première avec 416k) et Mobilis (la troisième avec 110k) en termes de nombre d'abonnés.

Figure 07 : La chaîne YouTube d'Ooredoo en Algérie



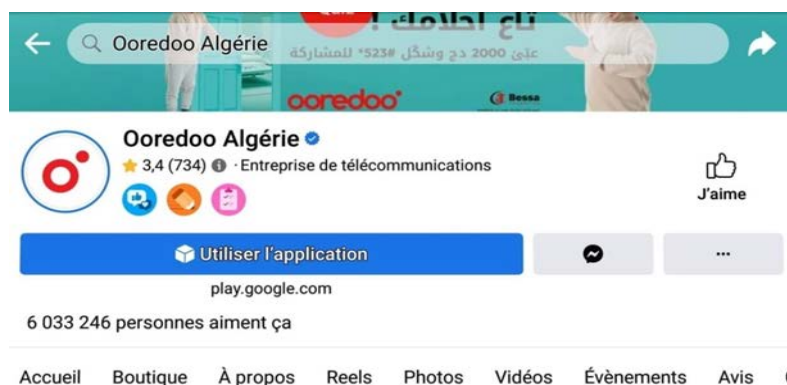
Source: <https://www.youtube.com/@OoredooDZ>, consulté en Juin 2023.

<sup>77</sup> <https://www.youtube.com/@OoredooDZ>, consulté en Juin 2023.

### 2.5.3. Facebook <sup>78</sup>

La page fan de ooredoo en Algérie compte plus de 6 millions de fans, elle est notamment classé deuxième page en Algérie en terme de like, comparé à ses concurrents Djezzy (la première avec 6.2M) et Mobilis (la troisième avec 2.9M) en termes de nombre d'abonnés.

Figure 08 : La page fan de Facebook de Ooredoo en Algérie



Source: <https://www.facebook.com/OoredooDZ>, consulté en Juin 2023.

### 2.5.4. Twitter <sup>79</sup>

La page Twitter d'Ooredoo permet de partager des informations en temps réel, d'interagir avec les abonnés et de renforcer la présence de la marque sur les réseaux sociaux. Elle compte plus de 1M d'abonnés, et est la première en Algérie en terme d'abonnés, comparé à ses concurrents Djezzy (la troisième avec 441.5k) et Mobilis (la deuxième avec 565.1k) en termes de nombre d'abonnés.

Figure 09 : le compte twitter de Ooredoo en Algérie



<sup>78</sup> <https://www.facebook.com/OoredooDZ>, consulté en Juin 2023.

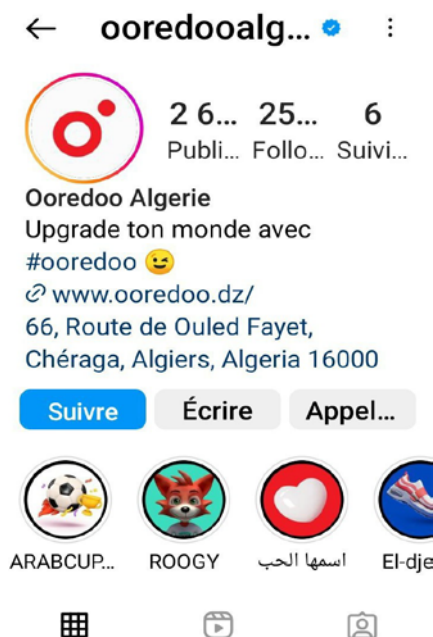
<sup>79</sup> <https://twitter.com/ooredoo2dz>, consulté en Juin 2023.

Source: <https://twitter.com/ooredoo2dz>, consulté en Juin 2023.

### 2.5.5. Instagram <sup>80</sup>

La page d'Ooredoo en Algérie sur Instagram sert à partager du contenu visuel attrayant, tel que des images et des vidéos, pour engager sa communauté d'abonnés. Elle permet à Ooredoo de présenter ses produits, services, offres spéciales, événements et initiatives d'une manière visuellement attrayante. La chaîne compte plus de 257k abonnés, ce qui en fait la deuxième chaîne la plus suivie en Algérie, comparé à ses concurrents Djezzy (la première avec 268k) et Mobilis (la troisième avec 207k) en termes de nombre d'abonnés.

Figure 10 : La page Instagram d'Ooredoo en Algérie



Source: <https://www.instagram.com/ooredooalgerie>, consulté en Juin 2023.

## Section 02 : Méthodologie de recherche

### 1. Approche de recherche

Interroger des individus peut, pour simplifier, se faire de trois approches : de façon qualitative ou de façon quantitative ou mixte qui est la combinaison entre les deux approches précédente. Je souhaite réunir la présentation de ces trois approches afin de bien en signifier les complémentarités. <sup>81</sup>

<sup>80</sup> <https://www.instagram.com/ooredooalgerie>, consulté en Juin 2023.

<sup>81</sup>Marie-Laure Gavard-Perret : Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, (p87-88)

### 1.1. Approche qualitative <sup>82</sup>

Les études qualitatives sont utilisées dans le but de comprendre et d'expliquer des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets. Contrairement aux études quantitatives qui se basent sur des mesures statistiques, les études qualitatives adoptent une approche plus descriptive et se concentrent sur les interprétations et les expériences vécues, ainsi que leur signification.

Pour mener une étude qualitative, deux méthodes principales de collecte de données sont souvent utilisées : Les entretiens et l'observation. Les chercheurs réalisent des entretiens approfondis avec les participants, leur permettant de recueillir des informations riches et nuancées. Ils peuvent également observer attentivement les comportements, les interactions et les contextes liés au phénomène étudié.

### 1.2. Approche quantitative <sup>83</sup>

Les études quantitatives visent à prouver ou démontrer des faits en quantifiant un phénomène. Elles se basent sur des données chiffrées (statistiques) pour analyser les résultats. Ces études utilisent généralement des méthodes telles que les questionnaires ou les sondages, où les participants répondent à des questions spécifiques. Les données collectées sont ensuite utilisées pour calculer des moyennes, déterminer la fréquence des réponses et établir des pourcentages. Les résultats des études quantitatives sont souvent présentés sous forme de tableaux statistiques ou de graphiques, offrant une visualisation claire des données chiffrées.

Les études quantitatives sont particulièrement utiles lorsqu'il s'agit de recueillir des données objectives et de les analyser de manière précise et systématique. Elles permettent d'obtenir des informations quantifiables et de dégager des tendances ou des corrélations statistiques.

### 1.3. Approche Mixte <sup>84</sup>

La recherche par méthodes mixtes est une conception de recherche dans laquelle les chercheurs collectent et analysent des données qualitatives et quantitatives au sein d'une seule étude pour répondre à leur question de recherche.

Ce type de recherche peut aider à broser un tableau plus complet qu'une étude reposant uniquement sur des recherches quantitatives ou qualitatives. En effet, cela permet au chercheur d'acquérir une compréhension approfondie et étendue d'un concept spécifique.

---

<sup>82</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative>, consulté en Juin 2023.

<sup>83</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative>, consulté en Juin 2023.

<sup>84</sup> <https://www.voxco.com/fr/blog/recherche-methodes-mixtes>, consulté en Juin 2023.

Les atouts de cette méthode s'inscrivent, d'une part, dans ces différents designs et, d'autre part, dans les stratégies poursuivies. Il n'existe ainsi pas une mais des approches mixtes que les chercheurs peuvent choisir d'adopter en fonction du sujet, que celui-ci soit sensible ou non.<sup>85</sup>

Les différentes situations dans lesquelles l'utilisation de méthodes de recherche mixtes peut être pertinente et peut être exploitée efficacement :

- Lorsque l'intégration de données quantitatives et qualitatives peut permettre une meilleure compréhension du problème de recherche qu'une approche autonome.
- Lorsqu'un chercheur souhaite examiner une question de recherche sous plusieurs angles afin d'identifier des découvertes inattendues et des contradictions potentielles.
- Lorsqu'une méthode peut être utilisée pour étayer efficacement les résultats d'une autre méthode.

- **Choix de l'approche :**

Dans notre cas, nous avons choisi l'approche mixte pour ma recherche. Nous avons utilisé une approche qualitative en réalisant des entretiens avec le responsable du département de stratégie commercial, ce qui nous a permis d'obtenir des informations détaillées et des perspectives internes sur la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo. Ensuite, Nous avons utilisé une approche quantitative en élaborant un questionnaire en ligne pour interroger les clients, ce qui nous ont permis d'obtenir des données quantifiables sur leurs opinions et leurs expériences.

## 2. Stratégie de recherche

- **Etude de cas**

### 2.1.1. Définition

Régulièrement utilisée dans le cadre d'une recherche en sciences humaines ou pour un cours, l'étude de cas est une étude approfondie d'un fait, d'un sujet, d'un phénomène, d'une institution ou d'un groupe de personnes.<sup>86</sup>

### 2.1.2. Objectif

L'étude de cas est une approche méthodologique qui vise systématiquement la collecte suffisante d'informations sur une personne, un événement ou un système social (qu'il s'agisse d'un groupe d'individus ou d'une organisation) afin de permettre au chercheur de saisir le fonctionnement ou le comportement de celui-ci dans des situations réelles.<sup>87</sup>

<sup>85</sup> Bérangère Condomines, Emilie Hennequin : Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte, (p13-14)

<sup>86</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-de-cas>, consulté en Juin 2023.

<sup>87</sup> <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche>, consulté en Juin 2023.

Le but de l'étude de cas est d'apporter des informations qualitatives à travers une étude spécifique d'un cas déterminé.<sup>88</sup>

### 2.1.3. Caractéristiques<sup>89</sup>

- Il n'y a pas de réponse « toute faite » à l'étude de cas.
- Chaque cas est unique.
- L'auteur doit faire preuve de jugement, d'esprit d'analyse et de synthèse, de créativité pour poser le bon diagnostic, proposer et évaluer des solutions et recommander une décision.
- **Justification du choix de l'entreprise Ooredoo**

Ooredoo est l'une des principales entreprises de télécommunications en Algérie, son processus d'internationalisation est un aspect important de sa stratégie commerciale. Étudier l'internationalisation d'Ooredoo nous a permis de comprendre comment une entreprise se positionne sur les marchés internationaux, ce qui est d'une grande pertinence pour les études commerciales. En étudiant sa stratégie d'internationalisation, nous avons pu tirer des enseignements qui peuvent être applicables à d'autres entreprises du secteur des télécommunications dans d'autres pays.

## 3. Collecte de données

- **Etude qualitative<sup>90</sup>**

### 3.1. Outil de collecte

Nous avons réalisé des entretiens approfondis avec le responsable du département stratégie commercial d'Ooredoo, nous permettant de recueillir des informations riches et nuancées.

### 3.2. Structuration du guide d'entretien

#### 3.2.1. Introduction

Nous avons remercié le responsable du département stratégie commercial d'Ooredoo pour sa collaboration sur mon thème : Etude de la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie. Nous avons demandé également son accord pour enregistrer l'entretien. Nous lui avons demandé de nous parler à propos de l'entreprise Ooredoo et de son travail au quotidien sans nécessairement exploiter ces dernières informations au moment de l'analyse.

#### 3.2.2. Cœur de la recherche

Le cœur de notre recherche se concentre sur l'analyse approfondie des déterminants de la dynamique d'internationalisation, des objectifs et des différentes approches de la stratégie d'internationalisation, de la typologie des modes d'internationalisation, des enjeux et des risques liés à l'internationalisation, ainsi que des facteurs clés de succès

<sup>88</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-de-cas>, consulté en Juin 2023.

<sup>89</sup> [https://sites.uclouvain.be/infosphere/sciences\\_humaines/module1/etudecas.html](https://sites.uclouvain.be/infosphere/sciences_humaines/module1/etudecas.html), consulté en Juin 2023.

<sup>90</sup> Marie-Laure Gavard-Perret : Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, (p88-104)

Nous avons examiné de près les concurrents d'Ooredoo en Algérie, tels que Mobilis et Djezzy. Analyser leurs stratégies d'internationalisation, leurs performances sur le marché et leur positionnement par rapport à Ooredoo.

Nous avons demandé à explorer les perspectives d'Ooredoo au responsable du département stratégie commerciale, qui sont : devenir le leader dans le domaine du digital, offrir le meilleur service à la clientèle, améliorer la qualité du réseau et prendre la tête dans les segments de la jeunesse.

Nous avons demandé à explorer la recherche technologique menée par Ooredoo, telle que les produits et services liés aux technologies de l'information et de la communication (ICT) qu'Ooredoo propose, tels que les solutions cloud (services de stockage, de traitement et de gestion des données accessibles via internet), la technologie 5G (dernière génération de réseau sans fil offrant des vitesses de transmission de données ultra-rapides) et l'eSIM (carte SIM embarquée permettant aux utilisateurs de se connecter à un réseau mobile sans carte SIM physique traditionnelle).

### **3.2.3. Conclusion**

En conclusion de notre étude sur la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie, nous avons pu identifier plusieurs éléments clés qui ont une influence significative sur le développement de l'entreprise dans un contexte international. Cette recherche a permis de mettre en évidence les facteurs clés de succès de la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie. Les résultats obtenus fournissent des informations précieuses sur les choix stratégiques de l'entreprise et contribuent à la compréhension de son positionnement sur le marché des télécommunications.

### **3.3. Présentation du guide**

Nous avons utilisé la méthode d'entretien semi-directif (approfondir les réponses en posant des questions de suivi) car elle m'a permis d'avoir une discussion normale avec le responsable, tout en abordant les questions spécifiques que nous avons préparées :

- Quel sont les critères de performances dans l'internationalisation de Ooredoo ?
- Quel sont les facteurs qui ont permis à s'adapter au marché algérien et de réussir dans sa stratégie d'internationalisation ?
- Quel sont les limites et défis que Ooredoo a dû affronter pour développer son activité en Algérie ?

### **3.4. Méthode d'analyse des données de l'enquête qualitative**

Nous avons utilisé une approche qualitative en réalisant des entretiens avec le responsable du département de stratégie commercial, ce qui nous a permis d'obtenir des informations détaillées et des perspectives internes sur la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo.

## Section 03 : La stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie.

### 1. Analyse du marché de télécommunication en Algérie

Pendant de nombreuses années, le secteur de la télécommunication en Algérie a accusé un retard notable par rapport à d'autres pays. La première entreprise à introduire la communication mobile en Algérie a été Algérie Télécom, une entreprise publique, dans les années 90.

En 2000, le gouvernement algérien a pris la décision de libéraliser le secteur des télécommunications mobiles en ouvrant la porte aux investisseurs privés. Cela a été rendu possible grâce à des réformes et des mesures facilitatrices qui ont permis l'émergence de deux autres opérateurs, depuis, Le marché de la télécommunication en Algérie a connu une croissance remarquable. Les résultats ont largement dépassé les prévisions en termes de densité de téléphonie mobile et de diversité des services et des produits proposés. La concurrence entre les acteurs du marché s'est intensifiée, ce qui a entraîné une disponibilité accrue des services, une diversité d'offres attrayantes et une qualité élevée, le tout à des tarifs compétitifs. Les utilisateurs bénéficient pleinement des avantages de ce marché dynamique en termes d'offres attractives et d'une meilleure expérience utilisateur.<sup>91</sup>

En d'autres termes, le secteur des télécommunications en Algérie a fait d'énormes progrès, passant d'un monopole étatique à une concurrence entre plusieurs opérateurs qui cherchent à se positionner sur le marché.

#### 1.1. Les opérateurs de télécommunication en Algérie <sup>92</sup>

Le marché de la télécommunication en Algérie a trois principaux opérateurs téléphoniques qui se partagent le territoire. Ces opérateurs sont :

##### - **Watania Télécom Algérie WTA (Ooredoo)**

Ooredoo, anciennement connu sous le nom de Nedjma, est le dernier opérateur à rejoindre le marché. Le nombre d'abonnés d'Ooredoo s'élève à 12.74 millions à la fin de l'année 2022.

##### - **Algérie Télécom Mobile ATM (Mobilis)**

ATM est une filiale d'Algérie Télécom. Elle a obtenu son autonomie vis-à-vis de sa société mère en août 2003. Le nombre d'abonnés de Mobilis s'élève à 21.10 millions à la fin de l'année 2022.

<sup>91</sup> K. Salem, M.L. Kateb : Journal of El-Maqrizi for Economic and Financial Studies Volume:5 / N°:2, année2021, (p379-380)

<sup>92</sup> REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE AUTORITÉ DE RÉGULATION DE LA POSTE ET DES COMMUNICATIONS ELECTRONIQUES OBSERVATOIRE DU MARCHÉ DE LA TÉLÉPHONIE MOBILE, année 2022.

### - Optimum Télécom Algérie OTA (Djezzy)

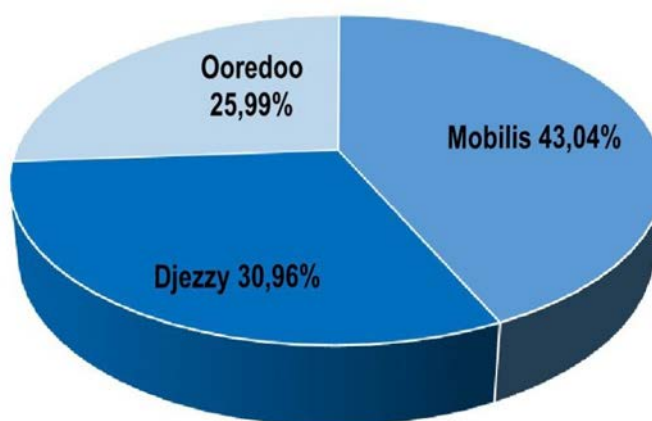
OTA, connu sous le nom de Djezzy, est un opérateur de télécommunication mobile en Algérie. Il a été créé en juillet 2001 par le groupe égyptien Naguib Sawiris, Orascom Telecom.

Il y a des années, Orascom Telecom a connu un changement de propriétaires et de nom, devenant ainsi Optimum Telecom Algérie, avec la prise de participation majoritaire de l'État algérien. Cette transition a marqué une étape importante dans l'évolution de Djezzy en tant qu'opérateur de téléphonie mobile en Algérie. Le nombre d'abonnés de Djezzy s'élève à 15.18 millions à la fin de l'année 2022.

- La figure ci-dessous présente la répartition des parts de marché en nombre d'abonnés des principaux opérateurs de téléphonie mobile en Algérie pour l'année 2022. Les données montrent clairement les parts de marché détenues par Ooredoo, Djezzy et Mobilis.

**Figure 11 : Les parts de marché des opérateurs mobiles en Algérie**

#### Répartition des parts de marché en nombre d'abonnés (Année 2022)



Source: REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
AUTORITÉ DE RÉGULATION DE LA POSTE ET DES COMMUNICATIONS  
ELECTRONIQUES OBSERVATOIRE DU MARCHÉ DE LA TÉLÉPHONIE MOBILE,  
année 2022.

Selon les chiffres, Ooredoo occupe une part de marché de 25,99%, ce qui en fait le troisième opérateur en termes d'abonnés. Djezzy se positionne comme le deuxième opérateur avec une part de marché de 30,96%, démontrant ainsi sa popularité parmi les utilisateurs de téléphonie mobile. Enfin, Mobilis détient la plus grande part de marché avec 43,04%, ce qui en fait le leader incontesté du marché en nombre d'abonnés.

## 1.2. Évolution du marché de la téléphonie mobile<sup>93</sup>

Tableau 14 : Evolution du parc global des abonnés

	2020	2021	2021
Algérie Télécom Mobile	18 974 678	19 829 935	21 098 772
Optimum Télécom Algérie	14 363 102	14 593 618	15 177 875
Wataniya Télécom Algérie	12 217 893	12 592 204	12 742 119
<b>Total des abonnés</b>	<b>45 555 673</b>	<b>47 015 757</b>	<b>49 018 766</b>
<b>Taux d'évolution (Année 2021 – Année 2022)</b>	<b>+4,26%</b>		

Source: <https://www.arpce.dz/fr/indic/mobile>, consulté en Juin 2023.

Le parc de téléphonie mobile (GSM, 3G & 4G) a enregistré une évolution de 4,26 %, en passant de 47,016 millions abonnés à la fin de l'année 2021 à 49,019 millions abonnés à la fin de l'année 2022.

## 1.3. La réglementation de la télécommunication en Algérie

En Algérie, la réglementation des télécommunications vise à atteindre des objectifs spécifiques. Les autorités considèrent les télécommunications comme un service public essentiel, même si elles ont délégué l'exploitation des réseaux de télécommunication à des opérateurs privés. Dans ce contexte, le gouvernement joue un rôle de réglementation afin de garantir que la prestation des services de télécommunication se déroule conformément à l'intérêt public, tel qu'il est perçu au niveau national.

La réglementation des télécommunications en Algérie vise plusieurs objectifs clés. Tout d'abord, elle cherche à assurer une connectivité et une accessibilité adéquates aux services de télécommunication sur l'ensemble du territoire, en veillant à ce que les citoyens, quel que soit leur emplacement, puissent bénéficier de services de communication fiables. De plus, la réglementation vise à encourager la concurrence équitable entre les opérateurs, favorisant ainsi le choix et la qualité des services pour les consommateurs.

- Loi n° 20-04 du 5 Chaâbane 1441 correspondant au 30 mars 2020 relative aux radiocommunications.<sup>94</sup>
- Loi n° 18-04 du 24 Chaâbane 1439 correspondant au 10 mai 2018 fixant les règles générales relatives à la poste et aux communications électroniques.<sup>95</sup>
- Décret exécutif n° 23-123 du 25 Chaâbane 1444 correspondant au 18 mars 2023 modifiant et complétant le décret exécutif n° 21-44 du 3 Jomada Ethania 1442

<sup>93</sup> <https://www.arpce.dz/fr/indic/mobile>, consulté en Juin 2023.

<sup>94</sup> JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 21

<sup>95</sup> Idem

correspondant au 17 janvier 2021 fixant le régime d'exploitation applicable à chaque type de réseaux ouverts au public et aux différents services de communications électroniques.<sup>96</sup>

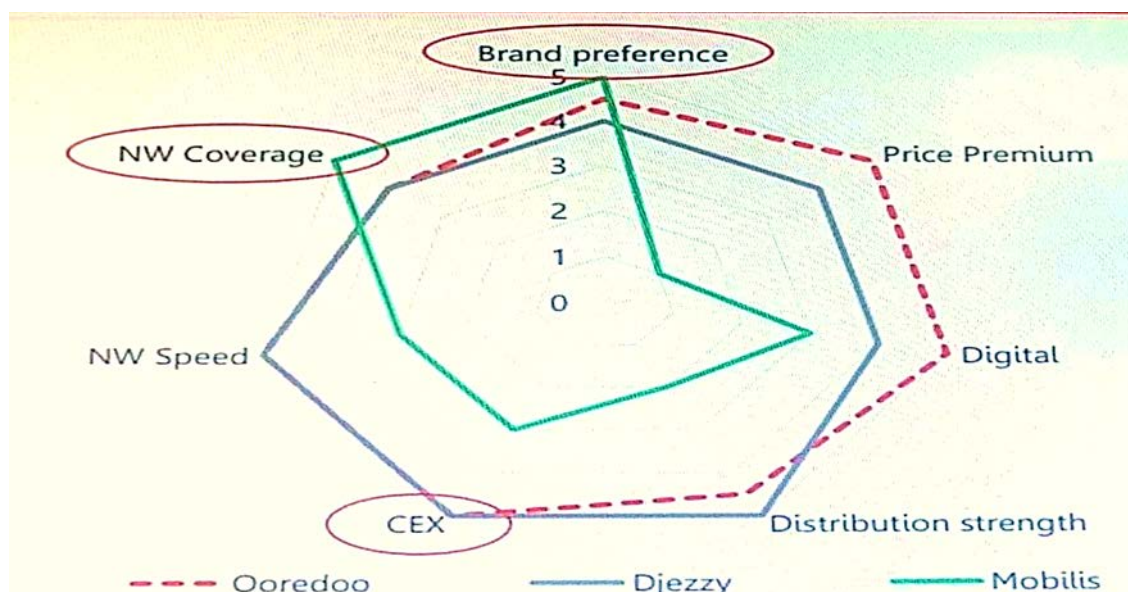
- Décision n° 55/SP/PC/ARPCE/2022 du 29 août 2022 modifiant la décision n° 18/SP/PC/ARPCE/2021 du 27 juin 2021 fixant les modalités pratiques de mise en œuvre de la portabilité des numéros de la téléphonie mobile.<sup>97</sup>

## 2. Analyse du marché d'Ooredoo en Algérie <sup>98</sup>

On précise que toutes les informations ci-dessous proviennent de l'entreprise Ooredoo.

### 2.1. Stratégies par rapports aux concurrents

Figure 12 : Stratégies des concurrents



Source : provenant de l'entreprise Ooredoo, recopié par moi-même.

#### 2.1.1. Brand préférence (Préférence de marque)

La préférence de marque se réfère à la mesure dans laquelle les clients ont une préférence pour la marque Ooredoo par rapport à ses concurrents. Cela peut être influencé par des facteurs tels que la réputation de la marque, la qualité des services, les offres spéciales, et l'expérience client globale.

<sup>96</sup> JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 18

<sup>97</sup> <https://www.arpce.dz>, consulté en Juin 2023.

<sup>98</sup> Source provenant de l'entreprise Ooredoo, recopié par moi-même.

### **2.1.2. Price Premium (Prime de prix)**

La prime de prix fait référence à la capacité d'Ooredoo à facturer un prix supérieur à celui de ses concurrents en raison de la valeur perçue de ses produits et services. Si les clients sont prêts à payer un prix plus élevé pour les offres d'Ooredoo, cela indique une prime de prix.

### **2.1.3. Digital**

Dans le contexte d'Ooredoo, le terme "Digital" se réfère à l'utilisation des technologies numériques pour fournir des services de télécommunication. Cela peut inclure des services tels que la connectivité Internet, les applications mobiles, le paiement mobile, la publicité en ligne, et d'autres solutions basées sur les technologies numériques.

### **2.1.4. Distribution strength (Force de distribution)**

La force de distribution d'Ooredoo se réfère à sa capacité à distribuer efficacement ses produits et services sur le marché. Cela peut inclure des partenariats avec des distributeurs, des points de vente physiques, des canaux en ligne, et d'autres moyens de rendre les offres d'Ooredoo accessibles aux clients.

### **2.1.5. CEX (Expérience client)**

Dans le cas d'Ooredoo, il s'agit de l'ensemble des interactions et des perceptions qu'un client a avec la marque, depuis la souscription d'un service jusqu'au support client. Ooredoo s'efforce d'offrir une expérience client positive et satisfaisante à travers tous les points de contact.

### **2.1.6. Network Speed (Vitesse du réseau)**

La vitesse du réseau d'Ooredoo fait référence à la capacité de son réseau à fournir une connectivité rapide et fiable aux utilisateurs. Une vitesse de réseau élevée permet aux clients de bénéficier d'une navigation Internet rapide, de téléchargements rapides, de streaming fluide, et d'autres activités en ligne sans interruption.

### **2.1.7. Network Coverage (Couverture du réseau)**

La couverture du réseau d'Ooredoo se réfère à la portée géographique de son réseau de télécommunication. Une couverture étendue signifie que le réseau d'Ooredoo est accessible dans de nombreuses zones géographiques, offrant une connectivité aux clients même dans les régions éloignées.

## **2.2. Analyse SWOT**

L'analyse SWOT, signifie Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces. Cet outil permet de confronter l'analyse externe de l'environnement avec l'analyse interne des ressources de l'entreprise. Il met en relation l'influence de l'environnement et de la concurrence avec les compétences et les ressources de l'entreprise.

**Tableau 16 : Analyse SWOT**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleur opérateur de données, avec les meilleures offres de données en termes de qualité et de contenu.</li> <li>- Forte attractivité pour les clients haut de gamme grâce à un positionnement historique.</li> <li>- Leader en termes de revenus et de part de marché à Alger et dans la région centrale, également grâce à un leadership en matière de distribution régionale.</li> <li>- Ooredoo est perçu comme l'opérateur des jeunes, offrant des solutions innovantes pour les soutenir dans leurs activités.</li> <li>- Une bonne qualité de service au niveau des points de contact avec la marque, supérieure à la concurrence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Congestion du réseau.</li> <li>- Faible présence dans le segment postpayé.</li> <li>- Faibles contributions du canal direct par rapport au canal indirect.</li> <li>- Contrôle limité de la distribution indirecte.</li> <li>- Faibles contributions des canaux numériques.</li> <li>- Détérioration de l'image de marque due à des événements externes.</li> <li>- Faible couverture de fibre optique.</li> <li>- Paysage des centres de données obsolètes.</li> <li>- Absence d'accès à un bassin de talents adéquat.</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploiter le leadership numérique pour réduire les coûts et augmenter la satisfaction client.</li> <li>- Différenciation et monétisation des modèles commerciaux axés sur le contenu.</li> <li>- Substitution fixe-mobile avec SAHLA BOX (faible pénétration de l'ADSL).</li> <li>- Tirer parti d'une bonne position auprès de la population jeune pour augmenter la part de marché.</li> <li>- Améliorer la contribution des canaux directs/digitaux et optimiser le retour sur investissement marketing. Diversifier la distribution et l'écosystème de gros.</li> <li>- La mise en place d'un plan de relance économique par le gouvernement afin de promouvoir les start-ups.</li> <li>- FO, colocation et roaming national pour respecter les obligations de couverture.</li> <li>- Implantation d'outils pour améliorer le contrôle du réseau et l'expérience client.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposition en tant que seul opérateur privé à 100 % et étranger sur le marché.</li> <li>- Exposition aux attaques concurrentielles en raison de la concentration élevée des revenus dans quelques Wilayas.</li> <li>- Un nombre réduit de distributeurs générant la majeure partie des revenus.</li> <li>- Les autorités réglementaires, douanières et fiscales.</li> <li>- Difficultés d'acquisition de sites dans de nouvelles zones urbaines denses.</li> <li>- Respect des obligations de couverture 3G.</li> <li>- Augmentation des taxes.</li> </ul>

Source : provenant de l'entreprise Ooredoo, recopié par moi-même.

### 3. Stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie

#### Analyse des données de l'entretien

Pour cette dernière étape je résume l'ensemble des réponses donné par le responsable en des réponses claires et concises :

- Quel sont les critères de performances dans l'internationalisation de Ooredoo ?
  - La part du marché.
  - La rentabilité.
  - La satisfaction des clients.
- Quel sont les facteurs qui ont permis à s'adapter au marché algérien et de réussir dans sa stratégie d'internationalisation ?
  - Les opérateurs sont moindres.
  - La population est élevée.
  - La main-d'œuvre en Afrique.
  - La culture locale.
- Quel sont les limites et défis que Ooredoo a dû affronter pour développer son activité en Algérie ?
  - La réglementation Algérienne.
  - Lobbying.
  - L'instabilité du pays.
  - La situation économique.

#### 3.1. Les critères de performances dans l'internationalisation d'Ooredoo

L'entreprise Ooredoo en Algérie a réussi à accroître sa part de marché, à réaliser une rentabilité satisfaisante et à assurer la satisfaction de ses clients, pour approfondir ces critères de performance :

**3.1.1. Part de marché :** La part de marché représente la part relative qu'Ooredoo détient dans le marché des télécommunications en Algérie par rapport à ses concurrents. Elle est généralement exprimée en pourcentage et peut être calculée en termes de revenus, de nombre d'abonnés ou d'autres indicateurs pertinents. Une part de marché élevée indique que l'entreprise est compétitive et parvient à attirer un nombre significatif de clients.

**3.1.2. Rentabilité :** La rentabilité mesure la capacité d'Ooredoo à générer des bénéfices et un retour sur investissement à partir de ses activités internationales en Algérie. Cela implique d'évaluer les revenus générés par rapport aux coûts et aux investissements engagés. Une rentabilité solide indique que l'entreprise parvient à exploiter efficacement ses ressources et à générer des bénéfices satisfaisants.

**3.1.3. Satisfaction des clients :** La satisfaction des clients représente le degré de satisfaction des abonnés d'Ooredoo par rapport aux produits, services et expériences offerts par l'entreprise. Il s'agit d'un indicateur clé pour évaluer la qualité et la performance de l'entreprise dans la fourniture de services de télécommunications en Algérie. Une

satisfaction élevée des clients est essentielle pour fidéliser la clientèle et favoriser la croissance de l'entreprise.

- **Commentaire :** Ces critères de performances dans l'internationalisation d'Ooredoo en Algérie sont tous interconnectés et jouent un rôle clé dans le succès de l'entreprise sur le marché des télécommunications. Une part de marché élevée, une rentabilité solide et une satisfaction élevée des clients sont des indicateurs essentiels de la performance globale d'Ooredoo. En s'efforçant de maintenir et d'améliorer ces critères, Ooredoo peut consolider sa position en tant qu'acteur majeur du secteur et continuer à croître sur le marché algérien des télécommunications.

### 3.2. Les facteurs clés de réussite d'Ooredoo sur le marché algérien et dans sa stratégie d'internationalisation

L'entreprise Ooredoo a su tirer parti de plusieurs éléments spécifiques pour s'adapter au marché algérien, répondre aux besoins des consommateurs locaux et réussir dans sa stratégie d'internationalisation, les éléments sont les suivants :

**3.2.1. Les opérateurs sont moindres :** Cette expression fait référence au fait qu'il y a moins de concurrents ou d'opérateurs de télécommunication en Algérie, ce qui offre à Ooredoo une opportunité de se positionner et de se différencier sur le marché. La présence limitée d'autres acteurs peut permettre à Ooredoo de bénéficier d'une plus grande part de marché et d'une plus grande visibilité.

**Commentaire :** Nous constatons qu'il y a moins de concurrents ou d'opérateurs de télécommunication en Algérie, ce qui est avantageux pour Ooredoo. En étant l'un des rares acteurs, l'entreprise peut se positionner stratégiquement et se différencier en offrant des services uniques et innovants. Cela lui permet également de bénéficier d'une plus grande part de marché et d'une visibilité accrue, renforçant ainsi sa position concurrentielle.

**3.2.2. La population est élevée :** L'Algérie compte une population importante, ce qui représente un marché potentiellement lucratif pour Ooredoo. Cette base de consommateurs importante offre à l'entreprise une opportunité de croissance et d'expansion de ses services.

**Commentaire :** Nous remarquons que l'Algérie compte une population importante, ce qui représente un marché prometteur pour Ooredoo. Avec un grand nombre de consommateurs, l'entreprise a l'opportunité de développer et de diversifier ses offres de services pour répondre aux besoins variés de la population. Cette base de consommateurs importante constitue un moteur de croissance essentiel pour Ooredoo en Algérie.

**3.2.3. La main-d'œuvre en Afrique :** Cette expression fait référence à la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée en Algérie et dans d'autres pays africains. En s'appuyant sur cette main-d'œuvre locale, Ooredoo peut bénéficier d'une expertise et d'une connaissance du marché spécifique, ce qui facilite son adaptation et son développement sur le marché algérien.

**Commentaire :** Nous constatons qu'il y a une main-d'œuvre qualifiée en Algérie et dans d'autres pays africains. La disponibilité de cette dernière est un avantage stratégique pour Ooredoo. En s'appuyant sur cette expertise locale, l'entreprise peut mieux comprendre les spécificités du marché algérien et adapter ses services en conséquence. La main-d'œuvre qualifiée contribue à la qualité des services offerts par Ooredoo et renforce sa compétitivité sur le marché.

**3.2.4. La Culture locale :** Cette connaissance de la langue et de la culture locale peut faciliter la communication avec les clients et renforcer la relation de confiance avec la population.

**Commentaire :** En comprenant les besoins spécifiques des clients et en offrant des services adaptés, Ooredoo peut consolider sa position en tant qu'opérateur de confiance en Algérie.

### 3.3. Les défis d'Ooredoo dans le développement de son activité en Algérie

L'entreprise Ooredoo a été confrontée à de nombreux obstacles dans le développement de son activité en Algérie. Donc en analysant et en développant ces limites permettra d'évaluer comment l'entreprise a géré ces défis et mis en place des stratégies pour surmonter les obstacles, assurer sa pérennité et atteindre ses objectifs d'internationalisation. Parmi les différents risques :

**3.3.1. La réglementation algérienne :** Cette limite fait référence à la législation et aux règlements en vigueur en Algérie, qui peuvent parfois être instables ou sujets à des modifications fréquentes. Cela peut créer des incertitudes et des défis pour Ooredoo en termes de conformité aux réglementations, d'adaptation aux nouvelles lois et de gestion des contraintes juridiques.

**Commentaire :** Nous constatons que la réglementation en Algérie peut être un défi pour Ooredoo en raison de son caractère instable et des modifications fréquentes. Il est important de rester constamment informé des nouvelles lois et de s'adapter aux réglementations en vigueur.

**3.3.2. Lobbying :** Cette expression fait référence à la politique de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques (ARPC) en faveur des opérateurs publics. Cette situation peut créer des désavantages compétitifs pour Ooredoo en termes d'accès équitable aux ressources et aux opportunités sur le marché.

**Commentaire :** Nous remarquons que l'ARPC favorise les opérateurs publics, ce qui peut créer des désavantages compétitifs pour Ooredoo. Cette situation peut rendre difficile l'accès équitable aux ressources et aux opportunités sur le marché. Pour surmonter ce défi, il est important de mettre en place des stratégies de lobbying efficaces et de trouver des moyens de promouvoir l'équité de la concurrence.

**3.3.3. Survenance de situations instables :** Cette limite se réfère aux différentes instables qui peuvent survenir en Algérie, illustré par l'exemple de l'opérateur concurrent qui est Djezzy dans l'incident lors du match de football à Oum-Derman en 2010, où des émeutes

ont causé des dégâts matériels. Ces situations d'instabilité peuvent avoir un impact sur les activités d'Ooredoo, perturbant les opérations et affectant la confiance des clients.

**Commentaire :** Les incidents tels que les émeutes lors du match de football à Oum-Derman en 2010 peuvent entraîner des perturbations opérationnelles et affecter la confiance des clients. Il est crucial de mettre en place des mesures de gestion des risques pour faire face à ces situations et maintenir la stabilité de l'entreprise.

**3.3.4. La situation économique :** Ce défi inclut des facteurs tels que l'inflation économique et la concurrence intense sur le marché des télécommunications. L'inflation peut affecter les coûts et les prix des services, tandis que la concurrence féroce peut limiter la capacité d'Ooredoo à augmenter ses tarifs par rapport à d'autres marchés.

**Commentaire :** nous constatons que l'inflation économique et la concurrence intense sur le marché des télécommunications représentent des défis pour Ooredoo.

## Conclusion

Pour conclure. Ce chapitre empirique marque la fin de notre mémoire, et il constitue une étape essentielle de notre recherche. En explorant la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie, nous avons pu approfondir notre compréhension du sujet.

Nous avons maintenant une vision plus claire de la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie, ainsi que des perspectives et des défis auxquels l'entreprise est confrontée, ainsi que des facteurs clés de réussite dans le marché Algérien.

***CONCLUSION***

***GENERALE***

## CONCLUSION GENERALE

Dans le cadre de mon étude sur la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie, j'ai examiné les fondements de l'internationalisation des entreprises, Les objectifs de cette recherche est de comprendre les différents modes d'entrée sur les marchés étrangers et identifier les facteurs clés qui ont permis à Ooredoo de réussir dans sa stratégie d'internationalisation, ensuite en analysant comment Ooredoo s'est positionné et s'est adapté au marché algérien. Ainsi que les défis qu'Ooredoo a dû affronter pour développer son activité en Algérie.

La méthodologie de notre travail a été basée sur la recherche le documentaire approfondi via la consultation de plusieurs ouvrages clés, de sites internet spécialisés ainsi que des travaux universitaires qui sont liés à mon sujet d'étude. Nous avons utilisé une approche qualitative en réalisant des entretiens avec le responsable du département de stratégie commercial, ce qui nous a permis d'obtenir des informations détaillées et des perspectives internes sur la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo.

Notre problématique était d'analyser les facteurs clés de réussite d'Ooredoo sur le marché algérien, nous avons identifié plusieurs éléments importants. La présence limitée de concurrents sur le marché algérien a offert à Ooredoo une opportunité stratégique pour se positionner et se différencier en offrant des services uniques. De plus, la population importante de l'Algérie a créé un marché potentiellement lucratif pour l'entreprise. Ooredoo a également bénéficié de la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée en Algérie, ce qui lui a permis de mieux comprendre les spécificités du marché et de s'adapter plus efficacement. Enfin, la connaissance de la langue et de la culture locale a renforcé la relation de confiance entre Ooredoo et la population algérienne.

En conclusion, la stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie repose sur l'expansion géographique, l'innovation technologique et la satisfaction client. L'entreprise vise à étendre sa présence internationale en investissant dans de nouveaux marchés et en établissant des filiales dans différents pays. En Algérie, Ooredoo s'appuie sur une solide infrastructure de télécommunications pour offrir des services de haute qualité à ses clients.

Pour diversifier son offre, Ooredoo introduit des innovations technologiques telles que le cloud computing, la 5G et l'eSIM. Cette approche lui permet de répondre aux besoins changeants des consommateurs et des entreprises en Algérie. De plus, l'entreprise accorde une grande importance à l'orientation client, en mettant l'accent sur la satisfaction, la fidélisation et la compréhension des besoins spécifiques du marché algérien.

Dans sa stratégie d'internationalisation, Ooredoo doit relever certains défis. La réglementation algérienne parfois instable crée des incertitudes, et la politique de l'ARPC en faveur des opérateurs publics peut entraîner des désavantages compétitifs, limitant l'équité de la concurrence. Malgré cela, Ooredoo vise à devenir le leader du secteur digital en Algérie, en offrant le meilleur service à la clientèle, en améliorant la qualité du réseau et en se positionnant en tête des segments de la jeunesse.

# Bibliographie

## Livre

Amelon J, Cardebat J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010.

Bouveret-Rivat C, Mercier-Suissa C : "PME : Conquérir des parts de marché à l'international", ED Dunod, Paris, 2010.

Deysine, Anne, Duboin, Jacques « S'internationaliser : stratégies et techniques », 1997.

DESGARDINS Bruno, LEMAIRE Jean-Paul « le nouvel environnement international : développement international de l'entreprise », Dunod, Paris, 1997.

George LAVALETTE, Maria NICULESCU « les stratégies de croissance », Edition d'organisation, Paris, 1999.

Ghizlaine LEGRAND & Hubert MARTINI, « Management des opérations de commerce international », 6<sup>em</sup> édition, Coface Expert.

Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation », 2<sup>ème</sup> édition, 2003.

Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation : Développement international l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, 2003.

Pasco-Berho Corinne « marketing international », 4<sup>em</sup> édition, Dunod, Paris, 2002.

Rugman, A. M., & Collinson, S. (2012). International business. Pearson.

Thierry Boudès, « Stratégie d'entreprise et commerce international », édition Dunod 2011.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). L'internationalisation des entreprises : évolution d'un concept. Revue française de gestion.

## Articles de revue scientifique

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2019). International business : Environnements et opérations. Pearson.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). Le modèle Uppsala de l'internationalisation des entreprises : retour sur l'investissement. Revue française de gestion.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership" Journal of international business studies. 2009

Marc LANTERI, « la multinationalisation des firmes européennes aux Etats-Unis ; une approche dynamique »

### **Mémoires et thèses :**

Braham ALLALI, « Vision des dirigeants et internationalisation des PME », Editions Publibook Amazon France.

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 ouzzou, 2012.

Marie-Laure Gavard-Perret : Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en finance et commerce international par Berraki Nadia : Les stratégies d'internationalisation des entreprises. 2013.

Mémoire Pour l'obtention du diplôme de Magister en Management Option : Marketing L'internationalisation des entreprises algériennes : cas de la Sonatrach. Présentée et soutenue publiquement par : M ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, 2012.

### **Autres sources :**

Communiqué de presse Ooredoo, Alger, le 22 aout 2016 : Ooredoo Algérie devient leader du marché avec un chiffre d'affaires de 252 millions de dollars au 2ème trimestre 2016.

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 18.

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 21.

### **Web:**

<https://blog.hubspot.fr/marketing/strategie-internationalisation>

<https://www.bordel-de-nerd.net/quels-sont-les-risques-de-linternationalisation>

<https://www.bsi-economics.org/-internationalisation-risque-pays-entreprises-multinationales>

<https://www.desjardins.com/quels-risques-lies-commerce-international>

<https://www.erudit.org/fr/revues/ipme>

<https://www.generalis.fr/entreprise/actu/commerce-international-risques>

<https://www.globalnegotiator.com/commerce-international-exterieur>

<https://www.ipanovia.com/fr/strategie-internationalisation>

<https://www.linkedin.com/pulse/les-risques-des-operations-de-commerce-international>

<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-de-cas>

<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative>

[https://sites.uclouvain.be/infosphere/sciences\\_humaines/module1/etudecas.html](https://sites.uclouvain.be/infosphere/sciences_humaines/module1/etudecas.html)

<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Globalisation.htm>

<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisation.htm>

<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisme.htm>

<https://elearning.univ-bejaia.dz> : Faculté SEGC Département des Sciences Commerciales,  
Résumé des cours : Management des affaires internationales (x2)

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle> : Les Facteurs Clés de Succès des Stratégies  
D'internationalisation des Firmes, Etude de cas : un Echantillon de PME Algériennes du  
Secteur Agroalimentaire

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Ooredoo>

<https://en.wikipedia.org/wiki/KIPCO>

[http://m.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/cp-ooredoo-algerie-annonce-le-nouveau-  
positionnement-de-sa-marque](http://m.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/cp-ooredoo-algerie-annonce-le-nouveau-positionnement-de-sa-marque)

<http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie>

<https://www.youtube.com/@OoredooDZ>

<https://www.facebook.com/OoredooDZ>

<https://twitter.com/ooredoo2dz>

<https://www.instagram.com/ooredooalgerie>

<https://www.arpce.dz>

# Table des matières

Introduction générale.....	7
<b>Chapitre 1 : FONDATION DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES</b>	
Introduction .....	11
<b>Section 01 : Présentation de l'internationalisation des entreprises</b>	
1. Définition de l'internationalisation .....	12
1.1. La définition de l'internationalisation selon quelques auteurs .....	12
1.2. Définitions de quelques termes connexes pertinents pour l'internationalisation.....	13
1.2.1L'internationalisme .....	13
1.2.2 La globalisation.....	13
1.2.3L'exportation .....	14
1.2.3 L'implantation étrangère.....	14
1.2.5 Partenariat internationaux .....	14
2.Les théories fondamentales de l'internationalisation .....	14
2.1. Les théories du commerce international .....	14
2.1.1 Les analyses de l'Ecole classique .....	14
2.1.2 La théorie suédoise de l'échange international.....	14
2.1.3 La théorie de l'impérialisme .....	15
2.2 Les apports des nouvelles théories de la multinationalisation .....	15
2.2.1 La théorie de la rationalité limitée des décideurs .....	15
2.3 La théorie de l'internationalisation des PME .....	15
2.3.1 La théorie des réseaux.....	15
2.3.2 La théorie économique (IDE) .....	16
<b>Section 02 : Les déterminants de la dynamique d'internationalisation.</b>	
1. Les logiques d'internationalisation .....	17
2. Les trois principales phases du développement international.....	19
2.1. Internationalisation initiale (first landing) .....	19
2.2. Développement local (go native) .....	19
2.3. Multinationalisation/globalisation .....	19
3. Les incitations à l'internationalisation .....	20

3.1. A la phase d'internationalisation initiale : le rôle clé de l'avantage spécifique .....	21
3.2. A la phase développement local : le rôle clé de l'avantage de localisation. ....	21
3.3. A la phase de la multinationalisation ou de la globalisation, le rôle clé de l'avantage d'internalisation .....	22

### **Section 03 : Les objectifs et les différentes approches de la stratégie d'internationalisation**

1) Les objectifs de la stratégie d'internationalisation .....	24
2) Les différentes approches de la stratégie d'internationalisation .....	25
1.1. Les approches à dominante marché : les stratégies marketing international .....	25
1.1.1. Stratégies « au coup par coup » / Stratégies volontaristes .....	26
1.1.2. Les principaux éléments des approches à dominante marché : les stratégies marketing international .....	27
1.2. L'approche multifonctionnelle de la stratégie d'internationalisation .....	28
Conclusion .....	29

### **Chapitre 2 :**

Introduction .....	31
--------------------	----

### **Section 01 : Typologie des modes d'internationalisation des entreprises**

1) L'exportation .....	32
1.1. L'exportation directe .....	32
1.2. L'exportation indirecte .....	33
1.3. L'exportation associée .....	33
2) Le mode d'internationalisation par le biais de contrats commerciaux .....	33
2.1. La licence .....	33
2.1.1 La licence de marque .....	34
2.1.2 La licence de brevet .....	34
2.2. La franchise .....	34
2.2.1 La franchise de service .....	35
2.2.2 La franchise de production.....	35
2.2.3 La franchise de distribution .....	35
2.3. Partenariat .....	36
2.3.1. Les différentes formes de partenariats .....	36

3) Les investissements directs à l'étranger .....	37
3.1. La création d'une filiale .....	38
3.1.1 La filiale commerciale .....	38
3.1.2 La filiale de production .....	38

## **Section 02 : Enjeux et risques de l'internationalisation des entreprises**

1) Les enjeux d'une stratégie d'internationalisation .....	41
Les motifs de l'internationalisation .....	42
2) Les moteurs de l'internationalisation .....	42
2) Les risques à éviter en s'internationalisant .....	42
2.1. Le risque commercial international .....	42
2.2. Le risque de crédit .....	43
2.2.1 Paiement complet à la commande ou paiement à compte ouvert .....	43
2.2.2. Lettre de crédit .....	43
2.2.3. Les garanties financières .....	43
2.2.4. Assurance-crédit .....	43
2.2.5. Affacturage .....	43
2.3. Le risque de change .....	44
2.4. Le risque politique .....	45
2.5. Le risque juridique international .....	45
2.6. Le risque culturel .....	46
2.7. Technique .....	46

## **Section 03 : Les facteurs clés de succès de l'internationalisation des entreprises.**

1) Avantages de l'internationalisation .....	47
2) Opportunités de l'internationalisation .....	49
2.1. Les facteurs d'opportunité .....	49
2.1.1. Demande spontanée : .....	49
2.1.2. Production excédentaire : .....	50
2.1.3. Motivation du dirigeant : .....	50
3) Les facteurs clés de succès de l'internationalisation .....	50
3.1. Ressources humaines compétentes .....	50
3.2. Capacité de production .....	50
3.3. Capacité de recherche et de développement (R&D) .....	51
3.4. Capacité de financement .....	51
3.5. Présence stratégies marketing-mix .....	51
3.6. Attitudes et perception des dirigeants .....	51

3.7. Caractéristiques personnelles des dirigeants et connaissance de langues étrangères .....	52
3.8. Planification de la stratégie d'internationalisation .....	52
3.9. Expérience antérieure à l'internationalisation.....	52
Conclusion.....	53

### **Chapitre 3 :**

Introduction .....	55
--------------------	----

#### **Section 01 : Présentation générale de l'entreprise Ooredoo**

1) Présentation du groupe Ooredoo.....	51
2) Présentation de l'entreprise Ooredoo en Algérie.....	57
2.1. Son histoire .....	57
2.2. Les valeurs de l'entreprise .....	59
2.3. Organigramme de l'entreprise Ooredoo Algérie .....	60
2.4. Le département stratégie commercial .....	61
2.4.1 Étude de marché .....	61
2.4.2. Market intelligence.....	61
2.4.3. L'expérience client.....	61
2.4.4. La planification stratégique.....	61
2.5. Les plateformes de communication digitale d'Ooredoo.....	61
2.5.1 Le site internet.....	61
2.5.2. YouTube .....	62
2.5.2 Facebook .....	63
2.5.3. Twitter .....	63
2.5.4. Instagram .....	64

#### **Section 02 : Méthodologie de recherche**

1. Approche de recherche.....	64
1.1. Approche qualitative .....	64
1.2. Approche quantitative .....	65
1.3. Approche Mixte .....	65
2. Stratégie de recherche .....	66
2.1.1. Définition.....	66
2.1.2. Objectif .....	66
2.1.3. Caractéristiques .....	66
2. Collecte de données .....	67
3.1. Outil de collecte .....	67
3.2. Structuration du guide d'entretien .....	67
3.2.1. Introduction .....	67

3.2.2. Cœur de la recherche.....	67
3.2.3. Conclusion .....	68
3.3. Présentation du guide .....	68
3.4. Méthode d'analyse des données de l'enquête qualitative .....	68

### **Section 03 : La stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie.**

1. Analyse du marché de télécommunication en Algérie .....	68
1.1. Les opérateurs de télécommunication en Algérie .....	69
1.2. Évolution du marché de la téléphonie mobile.....	70
1.3. La réglementation de la télécommunication en Algérie .....	71
2. Analyse du marché d'Oordoo en Algérie .....	71
2.1. Stratégies par rapports aux concurrents .....	72
2.1.1. Brand préférence (Préférence de marque).....	72
2.1.2. Price Premium (Prime de prix) .....	72
2.1.3. Digital .....	72
2.1.3. Distribution strength (Force de distribution) .....	73
2.1.5.CEX (Expérience client) .....	73
2.1.6. Network Speed (Vitesse du réseau) .....	73
2.1.7. Network Coverage (Couverture du réseau) .....	73
2.2. Analyse SWOT .....	74
3. Stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie .....	75
Analyse des données de l'entretien .....	74
3.1. Les critères de performances dans l'internationalisation d'Ooredoo .....	75
3.1.1. Part de marché :.....	75
3.1.1. Rentabilité : .....	76
3.1.2. Satisfaction des clients :.....	76
3.2. Les facteurs clés de réussite d'Ooredoo sur le marché algérien et dans sa stratégie d'internationalisation.....	76
3.2.1. Les opérateurs sont moindres :.....	76
3.2.2. La population est élevée :.....	77
3.2.3. La main-d'œuvre en Afrique : .....	77
3.2.4. La Culture locale : .....	77
3.3. Les défis d'Ooredoo dans le développement de son activité en Algérie .....	77
3.3.1. La réglementation algérienne : .....	77
3.3.2. Lobbying : .....	78
3.3.3. Survenance de situations instables :.....	78
3.3.4. La situation économique :.....	78

Conclusion.....	79
Conclusion générale .....	81

## Résumé

De nos jours, l'internationalisation des entreprises est cruciale pour le développement social, facilitée par les progrès technologiques tels que les communications mobiles et les réseaux satellitaires. Les entreprises comme Ooredoo sont essentielles dans ce secteur des télécommunications, offrant des services vitaux dans un monde de plus en plus connecté.

La stratégie d'internationalisation d'Ooredoo en Algérie repose sur l'expansion géographique, l'innovation technologique, la satisfaction client, et la multinationalisation. L'entreprise vise à étendre sa présence internationale en investissant dans de nouveaux marchés et en établissant des filiales dans différents pays. En Algérie, Ooredoo s'appuie sur une solide infrastructure de télécommunications pour offrir des services de haute qualité à ses clients.

**Mots clés :** internationalisation, multinationalisation, stratégie, télécommunications, Ooredoo, Algérie.

## Summary

Today, the internationalization of businesses is crucial for social development, facilitated by technological advancements such as mobile communications and satellite networks. Companies like Ooredoo are essential in this ever-connected world, offering vital services.

Ooredoo's internationalization strategy in Algeria is based on geographical expansion, technological innovation, customer satisfaction, and multinationalization. The company aims to expand its international presence by investing in new markets and establishing subsidiaries in different countries. In Algeria, Ooredoo relies on a robust telecommunications infrastructure to provide high-quality services to its customers.

**Keywords:** internationalization, multinationalization, strategy, telecommunications, Ooredoo, Algeria.