



## L'Internationalisation de l'entreprise et la contrainte de management stratégique mondial

### The internationalization of the company and the global strategic management constraint

TOULEB Mohamed\*, Université d'Alger 3, Algérie, Touileb\_auditing@yahoo.fr

Réception: 30/05/2022

Acceptation: 10/06/2022

Édition: 15/06/2022

#### Résumé :

Cet article retrace les différentes stratégies concurrentielles qui peuvent aider les entreprises à atteindre leurs objectifs relatifs à la pénétration des marchés étrangers. À cet effet, nous nous attacherons à étudier les stratégies génériques de Porter et les approches de Ansoff. Les stratégies de Porter sont au nombre de trois : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation, et la stratégie de focalisation ou concentration. De son côté, Igor Ansoff met en avant quatre axes de développement déterminés à partir du couple produit/marché : pénétration du marché, extension du marché, développement des produits et diversification.

Dans un second temps, l'article s'intéresse à la segmentation de marché international par groupe de pays. Deux approches sont envisageables par l'entreprise : soit elle vend à des segments universels (supranationaux), ou bien elle s'adresse à des segments différents dans chaque pays.

**Mots clés :** Management stratégique mondial, segmentation internationale, firmes multinationales, stratégie d'internationalisation, Environnement international.

#### Abstract:

The present article traces/reviews the different competitive strategies that can help companies achieve their foreign market penetration goals. To this end, we will focus on the study of Porter's generic strategies and Ansoff's approaches. Porter's strategies are three in number: the cost

---

\* TOULEB MOHAMED

dominance strategy, the differentiation strategy, and the focus or concentration strategy. For his part, Igor Ansoff highlights four development axes that are determined from the product/market pair: market penetration, market extension, product development and diversification.

**Keywords :** Global strategic management, International segmentation, Multinational firms, Internationalisation strategy, International.

### **Introduction:**

L'entreprise analyse son environnement interne et externe à l'aide de l'analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Développée par Learned, Christensen, Guth et Andrews, l'analyse SWOT résume un audit interne en « forces et faiblesses » relatives de l'entreprise, et synthétise en « opportunités et menaces » l'audit externe de l'environnement. Son utilité consiste donc à relier les forces et faiblesse de l'entreprise aux opportunités et menaces de l'environnement

La problématique de l'étude consiste à répondre à la question suivante:  
**Quels sont les outils qui peuvent aider l'entreprise à déterminer les stratégies à mettre en œuvre pour internationaliser ses activités ?**

### **Hypothèses de l'étude:**

- L'élaboration d'une stratégie internationale dépend de facteurs internes, tels que la compétence des cadres et dirigeants de l'entreprise, la technologie employée, etc. Et de facteurs externes d'ordre culturel, social, politique, etc., particulièrement dans les pays importateurs des produits algériens.

### **1- Les études des déterminants de l'internationalisation de l'entreprise:**

La réflexion théorique sur l'internationalisation de la firme est née dans les années 1960 (Calvet, 1981 ; Allali, 2003 ; Meier & Meschi, 2010). Celle-ci a été formalisée en vue de répondre à la question pourquoi la firme s'internationalise ?

### **1-1- Structure des marchés : l'avantage oligopolistique selon Hymer (1960):**

Pour Hymer (1960), le choix des entreprises de s'internationaliser est issu d'une volonté de tirer profit d'une concentration industrielle (oligopole), leur permettant d'exercer un pouvoir renforcé sur le marché et d'obtenir une meilleure rentabilité. Selon Hymer, les entreprises oligopolistiques sont en mesure de fixer des prix élevés, lorsqu'elles font face à des acheteurs trop nombreux ou inorganisés.

Pour s'implanter à l'étranger, ses entreprises doivent posséder un avantage particulier (technologique, organisationnel...) transférable à l'échelle internationale, ce qui permet de réaliser des gains supérieurs aux coûts d'implantation et d'être ainsi, compétitives sur les marchés étrangers. En ce sens, l'auteur donne à entendre que les entreprises oligopolistiques peuvent juger plus avantageux de créer des filiales que d'exporter pour approvisionner les marchés étrangers. L'internationalisation peut être considérée aussi, comme le moyen de créer ou de sauvegarder l'avantage monopolistique, voire de créer des barrières à l'entrée sur un marché donné.

### **1-2- Internationalisation des entreprises : cycle de vie de produit selon Vernon (1970):**

Un certain nombre d'études s'appuient sur les analyses de Vernon(1970) pour rendre compte du processus d'internationalisation des entreprises. A chaque phase du cycle de vie du produit (nouveau, croissance, maturité, sénescence) correspond une stratégie de la firme : Durant la fin de la phase de nouveauté jusqu'à la phase de croissance, la firme privilégie l'exportation ; Durant la phase de maturité, face au développement de produits concurrents, la firme délocalise sa production à l'étranger dans le but de maintenir son avantage en matière d'innovation.

## 2- Les déterminants de la concurrence internationale selon Porter:

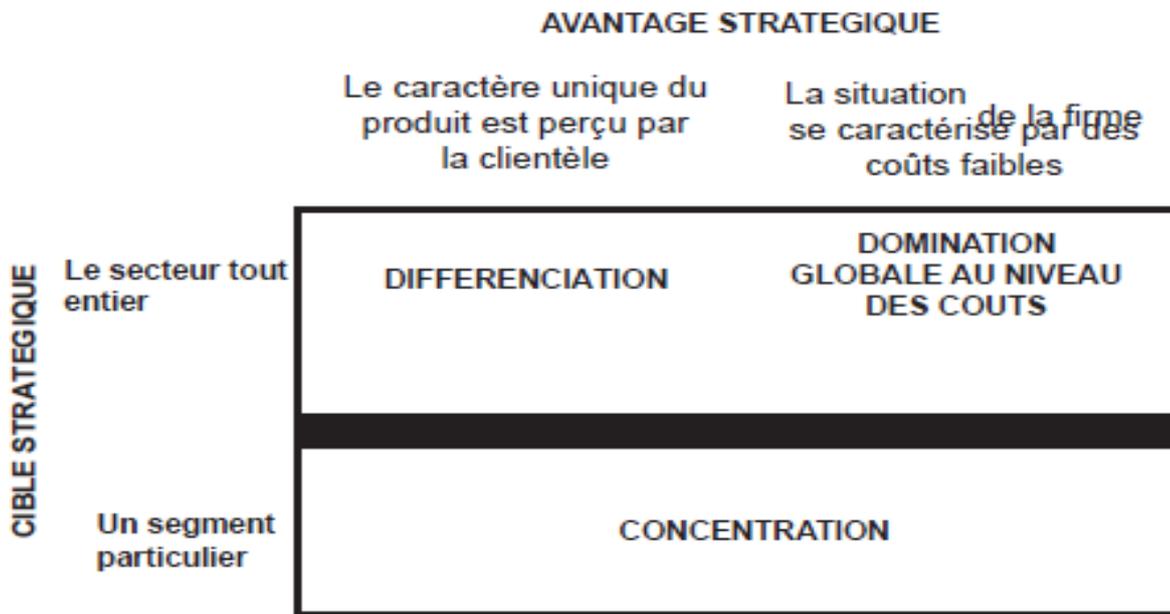
Dans son ouvrage intitulé : « *L'avantage concurrentiel des nations* » Michael Porter présente les quatre facteurs qui permettent à certaines nations (et, par conséquent, à leur industries) d'être plus compétitives que d'autres :

- *Condition de facteur* : les dotations de la nation en facteurs de production (par exemple la qualification de la main-d'œuvre ou l'infrastructure) nécessaires pour être concurrentiel dans une industrie particulière ;
- *Condition de la demande* : la nature de la demande intérieure pour le produit ou le service offert par cette industrie, et comment elle est discriminante ;
- *Industries associées et de soutien* : la présence ou l'absence de fournisseurs et d'industries connexes, elles-mêmes compétitives sur le plan international ;
- *Stratégie, structure et concurrence de l'entreprise* : les conditions qui régissent la manière dont les firmes sont créées, organisées et dirigées, ainsi que la nature de la concurrence domestique. Une forte concurrence intérieure nourrit le succès à l'extérieur (sur le plan international).

Les firmes disposent d'avantages concurrentiels à l'extérieur de leur marché d'origine, dit Porter, lorsqu'elles disposent dans leur propre pays d'un environnement de compétition dynamique qui se caractérise par une accumulation d'avantages et de savoir-faire spécialisés, ainsi que par une constante stimulation pour l'amélioration de leurs produits et de leurs méthodes. Pour réussir, il est important qu'il existe des « chaînes » ou « noyaux » d'industries se renforçant mutuellement (leur absence en Grande-Bretagne par exemple est l'une des raisons pour lesquelles les performances de ce pays ont progressivement décliné).

Cette stratégie repose sur les éléments suivants :

- L'analyse des besoins et des désires du consommateur étranger potentiel.
- La segmentation stratégique et la définition des Domaines d'Activité Stratégique (DAS).

**Figure numéro (1): Trois stratégies de bases**

**Source :** Michaël E. Porter (1990). Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, p. 42.

- La segmentation des marchés internationaux.
- La définition des démarches de pénétration des marchés internationaux.
- L'arbitrage entre marketing global et marketing local.
- Le choix d'un mode d'organisation pour faciliter la pénétration des marchés étrangers.

### 2-1- Les stratégies génériques de Porter

Michael Porter a identifié trois grandes stratégies génériques en se référant à deux dimensions fondamentales : l'étendue du marché de l'entreprise et l'avantage concurrentiel :

#### - La stratégie de domination par les coûts :

Cette première stratégie de base s'appuie sur la dimension productivité et est généralement liée à l'existence d'un effet d'expérience. Elle consiste à réduire au minimum les coûts de production et de distribution afin d'offrir des prix inférieurs aux concurrents et d'obtenir ainsi une forte part de

---

marché. Il s'agit de proposer une offre semblable à celle de la concurrence, mais obtenue à un coût inférieur. Une entreprise qui choisit cette stratégie doit développer ses compétences en ingénierie, approvisionnement, production et distribution physique. Ainsi, cette stratégie nécessite selon Porter (1990) :

- La mise en place offensive d'installations d'échelle efficace,
- La recherche vigoureuse des réductions de coût que permet l'expérience,
- Le contrôle serré des coûts et des frais généraux,
- La volonté d'éviter les comptes de clients marginaux,
- Une minimisation des coûts dans les domaines de la recherche et du développement, des services, de la force de vente, de la publicité, etc.

Par ailleurs, Dayan et *al.* (2004) recensent trois conditions favorables à une stratégie de domination par les coûts : celui au niveau de l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise, celui de son ou ses marché (s) spécifique (s) et enfin au niveau de l'entreprise elle-même. Nous examinerons donc successivement ces trois niveaux :

- Au niveau de l'industrie, la stratégie de domination par les coûts apparaît pertinente dans le cas des industries où peu de facteurs clés de succès sont exploitables. Dès lors, les coûts constituent à la fois un facteur permanent et un facteur de dernier recours,
  - Au niveau du marché, cette stratégie sera d'autant plus judicieuse que le consommateur sera sensible au prix,
  - Au niveau de l'entreprise, le choix de cette stratégie suppose que les dirigeants puissent mettre en place un système d'information centré sur une observation des coûts. Ce système de coût doit permettre d'apprécier les liens de causalité des coûts (fixes, variables), les possibilités d'affectations (directs, indirects) et les centres de responsabilité.
- **La stratégie de différenciation :**

Dans la seconde stratégie de base, l'entreprise propose une offre dont la valeur perçue est différente de celle des offres concurrentes, soit supérieure avec un coût et un prix plus élevés (stratégie de différenciation vers le haut) ; soit inférieure ce qui est moins coûteux mais doit être proposé à un prix plus faible (stratégie de différenciation vers le bas).

Les démarches de différenciation d'après Porter (1990) peuvent prendre différentes formes : une conception originale ou une image de marque, une avance technologique reconnue, l'apparence extérieure, des services rendus à la clientèle, un réseau de distributeur, etc. Il souligne néanmoins qu'une stratégie de différenciation ne permet pas à une firme de négliger les coûts ; seulement, ceux-ci ne sont plus l'objectif stratégique principal.

Ainsi, la stratégie de différenciation implique généralement des investissements importants en marketing opérationnel, particulièrement pour les dépenses publicitaires qui visent à faire connaître au marché les qualités distinctives revendiquées par la firme. Pour Kotler et *al.* (2009), la réussite de la stratégie de différenciation est liée au développement des compétences dans le domaine de la recherche et développement (R&D), du design, du contrôle de qualité et du marketing. Porter (1990, cité dans Marjorie, 2006 : 221) de son côté affirme que « les stratégies de différenciation qui réussissent, résultent d'actions coordonnées dans tous les compartiments de la firme et non du seul département commercial ». Elle doit donc concerner l'ensemble de l'entreprise et être déterminée dès l'établissement des processus à suivre.

Dans ce même ordre d'idée, Lecerf (2006) dénombre trois conditions de réussite d'une stratégie de différenciation, à savoir :

- L'optimisation de la chaîne de valeur ; celle-ci doit être parfaitement tournée vers la demande client et présenter une différenciation suffisante au regard des concurrents,
- La communication avec les clients dans le but de leur faire reconnaître la valeur du produit commercialisé,
- La compatibilité des coûts avec l'efficacité de l'organisation.

Selon Dayan et *al.* (2004), la différenciation semble mieux adaptée aux industries dans lesquelles il est possible de manœuvrer plusieurs facteurs clés de succès. Dans cette optique, elle paraît particulièrement judicieuse dans les industries fragmentées pour lesquelles les productions sont peu sensibles au volume.

- **La stratégie de focalisation ou concentration :**

La dernière stratégie de base est celle du spécialiste (appelée aussi : stratégie de niche), qui va se concentrer sur un groupe de clients particulier, sur un segment de la gamme des produits, sur un marché géographique, sans prétendre s'adresser au marché tout entier. L'objectif est donc de choisir une cible précise et de satisfaire les besoins propres de ce segment mieux que les concurrents s'adressant à la totalité du marché.

Comme la différenciation, la concentration peut prendre différentes formes. Alors que les stratégies de domination par les coûts et de différenciation visent à atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble d'un secteur, toute la stratégie de concentration s'organise autour d'une cible particulière à laquelle on s'efforce de procurer un très bon service (Porter, 1990). En d'autres termes, Cette stratégie implique soit la différenciation, soit la domination par les coûts mais uniquement vis-à-vis de la cible retenue.

Au total, cette stratégie repose donc sur l'idée que la firme est capable de desservir sa cible stratégique restreinte plus efficacement, ou en consommant moins de ressources, que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large. Il en résulte que la firme parvient :

- Soit à une différenciation, parce qu'elle satisfait mieux les besoins de la cible particulière,
- Soit à des coûts plus faibles pour desservir cette cible,
- Soit aux deux à la fois.

Par ailleurs, la stratégie de concentration peut être motivée par la volonté de ne pas affronter les concurrents les plus gros de l'industrie (Dayan et *al.*, 2004). Le tout est de choisir une niche suffisamment spécifique pour que l'offre de référence du marché y soit inadaptée, et suffisamment réduite pour qu'un gros concurrent ne puisse pas y couvrir ses coûts fixes.

## 2-2- Les approches d'Ansoff

Ansoff (1976) propose un modèle de développement de la stratégie plus avancé, qui suggère quelques stratégies-types correspondant à une situation donnée. Le modèle développé par Ansoff date de la fin des années 1960 et place l'entreprise dans un contexte de croissance économique, aussi, deux possibilités stratégiques sont envisagées, d'une part l'expansion et d'autre part la diversification.

### - Axes de développement

Ces axes sont déterminés à partir du couple produit/marché. L'entreprise a donc soit la possibilité de se concentrer sur ses produits et son marché, soit la possibilité de se diversifier en termes de commercialisation ou de produit. Le tableau numéro 1 donne des indications concernant les couples marché/produit et leur correspondance à des vecteurs possibles de développement.

**Tableau numéro (1) : Composantes du vecteur de croissance**

Produits Missions	Actuels	Nouveaux
Actuelles	<i>Pénétration du marché</i>	<i>Développement des produits</i>
Nouvelles	<i>Extension du marché</i>	<i>Diverstification</i>

**Source :** Igor H. Ansoff (1976). *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions Hommes et Techniques, 4<sup>e</sup> éd., Paris, p. 84.

- **La pénétration de marché.** La pénétration de marché vise à limiter l'entreprise à des domaines qu'elle connaît et à les maîtriser parfaitement. La gamme de produits est fortement concentrée afin d'utiliser toutes les ressources financières et de fabrication à la production d'un unique produit. La production dans ce produit est donc très importante et de ce fait, l'entreprise bénéficie d'un effet d'expérience plus important, d'une meilleure productivité et d'économies d'échelle et donc de coûts amoindris. Par une spécialisation importante, l'entreprise peut accroître ses parts de marché de manière conséquente ; de plus, la gestion administrative et organisationnelle se voit simplifiée.

---

L'inconvénient majeur de ce type de stratégie est l'accroissement du risque. En cas de crise du secteur ou du marché, l'entreprise peut être victime de pertes majeures pouvant aller jusqu'à sa disparition (Lecerf, 2006). Sa force de négociation est également diminuée dans la mesure où elle a une taille critique réduite et ne dispose pas de ses propres réseaux de distribution.

- **Extension du marché.** Cette stratégie correspond à une volonté de l'entreprise d'accroître sa cible commerciale en cherchant un nouveau type de client ou en saisissant l'opportunité d'agrandir son secteur commercial à l'étranger, l'objectif étant d'augmenter les ventes et la production ce qui peut avoir pour effet d'abaissement du coût unitaire de production. De par cette stratégie, la firme accroît ses parts de marché, elle se protège ainsi de ses concurrents. Cependant, cette stratégie est coûteuse et réclame un investissement conséquent ce qui a pour effet d'anéantir le profit dans le court terme.
- **La diversification.** Cette stratégie vise à se lancer sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. L'entreprise accroît donc sa gamme de produits et s'adresse à une nouvelle clientèle. Ainsi, les frais de conception sont amortis par des produits plus nombreux, la force de négociation de l'entreprise est accrue dans la mesure où elle offre des produits complémentaires ou permettant de satisfaire une clientèle élargie. Les risques sont répartis entre plusieurs produits et si l'un d'entre eux venait à traverser une crise, les autres pourraient compenser la perte d'activité engendrée par les aléas des marchés. Cependant, la diversification provoque une augmentation de la complexité en termes de management, d'organisation, de gestion et de compétence.

La diversification ou la croissance verticale de l'entreprise peut se faire vers l'aval ou vers l'amont. La croissance vers l'aval a pour objectif le rapprochement de la firme en direction de ses clients. La croissance vers l'amont est essentiellement réalisée dans les cas de difficultés d'approvisionnement de la firme.

- **Développement de nouveaux produits ou la diversification technologique.** L'introduction d'une nouvelle technique dans l'entreprise

consiste à améliorer les produits en les transformant par le biais de l'utilisation de nouvelles technologies.

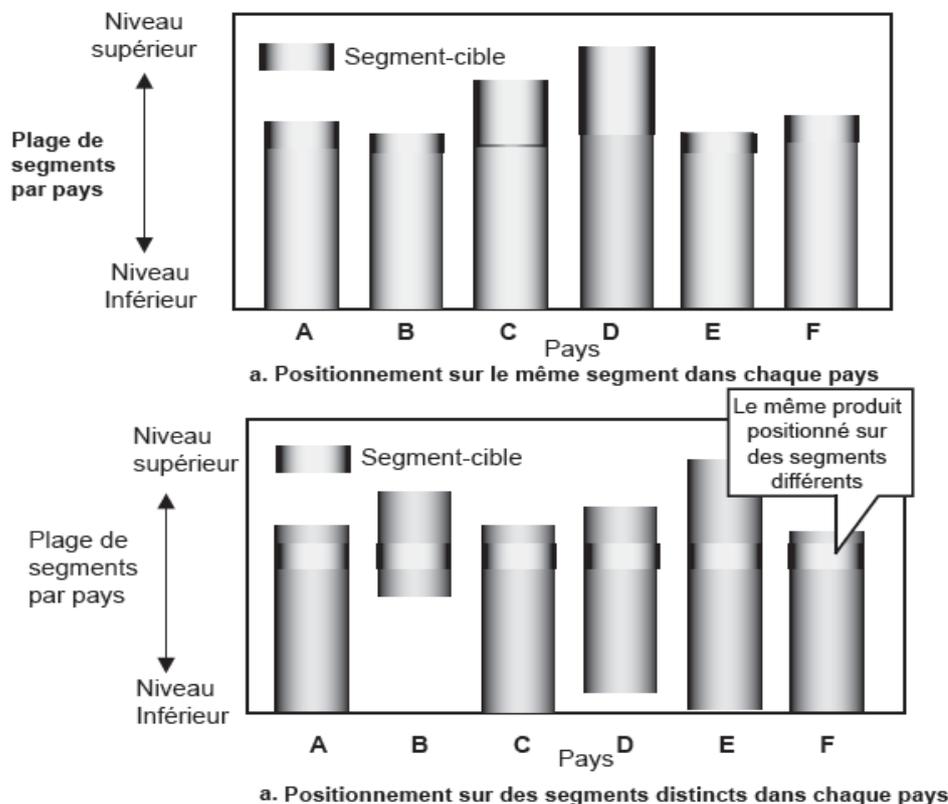
**- La segmentation internationale**

La segmentation internationale permet de décomposer un ou plusieurs marchés en différentes parties homogènes, appelées segments, où les consommateurs et les utilisateurs industriels présentent des caractéristiques communes. Elles sont différentes entre produits et services, qu'ils s'adressent au consommateur final ou à l'entreprise. Ces segments peuvent également se subdiviser en créneaux (ou niches), encore appelés microsegments.

L'objectif principal de cette segmentation est de permettre à l'entreprise d'adapter sa politique marketing à chacun des sous-ensembles. Elle vise à identifier des pays et segments de consommateurs qui réagissent de manière identique aux offres de l'entreprise et/ou qui ont les mêmes caractéristiques :

Selon Lambin, Chumpitaz et De Moerloose « le potentiel de globalisation n'étant pas le même pour les différentes catégories de produit, des approches différentes peuvent être pratiquées » (2005 : 258).

Pour Brun (1988), le choix des critères de segmentation constitue la difficulté principale pour l'entreprise. Selon le même auteur, ce choix dépend du but assigné par la segmentation. Il définit trois raisons principales de segmenter un marché :

**Figure numéro (2) : Deux exemples de segmentation internationale**

**Source :** Lambin J.-J., Chumpitaz R. et De Moerloose Ch. (2005), Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, 6<sup>e</sup> éd., Dunod, Paris, p. 260.

- l'analyse de l'ensemble du marché, pour une meilleure compréhension de celui-ci et du processus d'achat des clients ;
- la sélection des marchés, pour un choix de segments qui correspondent le mieux aux compétences de l'entreprise ;
- la gestion du marketing, pour l'élaboration de stratégies, de plans et de programmes qui permettent de répondre de façon rentable aux besoins des différents segments et procurent à l'entreprise un avantage compétitif spécifique.

Il existe par rapport à ces objectifs plusieurs manières de segmenter un marché (Brun, 1988 ; Croué, 2003), parmi lesquelles : la segmentation géographique, démographique, psychographique, comportementale, par l'occasion d'achat, par les avantages recherchés, par les circonstances de l'usage, par le taux d'usage, par le niveau de fidélité, par l'image de sol...

Ces trois approches du problème de la segmentation internationale ont chacune leurs mérites. La première (groupes de pays) est la plus traditionnelle. La deuxième (segments universels), la plus radicale, donne à l'entreprise un avantage concurrentiel important en termes de cohérence d'image ainsi qu'en termes d'économies d'échelle et d'effets d'expérience. En outre, par cette stratégie, l'entreprise verrouille le marché et rend plus difficile l'entrée de concurrents. Enfin, la troisième (segments différents par pays) peut compromettre l'unité de l'image de marque et implique un marketing opérationnel différent par pays. Par contre, elle s'adapte bien aux besoins locaux.

### **Conclusion:**

Les résultats obtenus à partir de cette recherche confirment en partie les apports théoriques présentés dans le cadre de notre analyse :

- L'élaboration d'une stratégie d'internationalisation dépend de facteurs internes, tels que la compétence des cadres et dirigeants de l'entreprise, la technologie employée,...etc. Et de facteurs externes d'ordre culturel, social, politique, etc., particulièrement dans les pays importateurs des produits algériens;
- La stratégie de l'entreprise algérienne pour affronter la concurrence internationale devrait reposer sur la production de masse afin de diminuer les coûts des produits et de les vendre à des prix attractifs.
- La principale cause qui empêche le produit local de pénétrer les marchés internationaux est sa non-conformité aux normes internationales en matière de qualité et de design;
- De nombreux avantages concurrentiels facilite aux entreprises algériennes l'exportation vers l'étranger (faibles coûts salariaux, politique gouvernementale favorable, disponibilité, qualité et coût des ressources, localisation géographique stratégique, etc.).
- La capacité de l'entreprise à s'adapter aux exigences de nouveaux marchés, ainsi que l'implication forte de la direction dans cette démarche, sont également perçus comme des points essentiels, de même que la possibilité de s'appuyer sur un réseau de professionnels. Le choix du bon partenaire a été identifié également comme un facteur déterminant du succès.

### **Références bibliographiques:**

- CROUE Ch. (2009). *Marketing International*, 6<sup>e</sup> éd., De Boeck, Bruxelles.
- DAYAN Armand et al.(coord.) (2004). *Manuel de Gestion*, 2<sup>e</sup> ed., vol. 1 et 2, Ellipses, Paris.
- IGOR H. Ansoff (1976). *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions Hommes et Techniques, 4<sup>e</sup> éd., Paris, 1976, p. 84.
- KOTLER Ph. et al. (2009). *Marketing-Management*, 13<sup>e</sup> ed., Pearson Education, Paris.
- LAMBIN J.-J. & De Moerloose Ch. (2012). *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché*, 8<sup>e</sup> éd., Dunod, Paris.
- LAMBIN J.-J., R. Chumpitaz et Ch.De Moerloose (2005), p. 261.
- LECERF M. (2006). *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*, Thèse doctorat en sciences économiques, U.F.R de Sciences économiques, Université Paris I- Panthéon Sorbonne, 354 p.
- MEIER O. & SCHIER G. (2005). *Entreprises Multinationales : Stratégie ; Restructuration ; Gouvernance*, Dunod, Paris.
- ONGODO M. F. (2006). « Différences culturelles et relations d'affaires entre pays d'Afrique et pays émergents d'Asie », Revue française de gestion, vol. 32, n°167, Octobre 2006, pp. 65-84.
- PORTER M. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEdition, Paris.
- PORTER M. E. (1990). *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.
- PORTER M.E., (1990), p. 38.