

### **1. Marketing et marketing international \_ les différences**

Le concept de base et l'esprit marketing. Qu'il soit international ou local le marketing reste identique dans ses fondements. Au plan international, la démarche marketing demeure plus complexe.

Le marketing international se distingue du marketing national (domestique) par le fait qu'il interprète des variables plus nombreuses et plus complexes (particularités socioculturelles). Ce qui implique un état d'esprit particulier des managers qui se traduit par :

- La tolérance et l'acceptation de des différences socioculturelles
- Une forte capacité à appréhender et anticiper les évolutions sociologiques ;
- L'innovation sans cesse à la recherche de nouveaux concepts et de nouvelles formules ;
- L'utilisation des outils d'observation et d'analyse des marchés étrangers.

Si le marketing international se distingue du marketing local par l'éclectisme (variété) qu'il exige, il s'en distingue aussi par sa difficulté de mise en œuvre. En effet :

- Leur mise en œuvre est complexe, surtout pour les études quantitatives ;
- Leur coût est très élevé ;
- Il est difficile de vérifier leur rentabilité ;
- La culture managériale des entreprises locales est plus centrée sur le négoce que sur le marketing ;
- Certaines règles ou coutumes interdisent de recourir à des outils de marketing.

### **2. Définition du marketing international :**

- Le marketing international est « un processus qui vise à optimiser les ressources et axer les objectifs d'une organisation à travers les opportunités d'un marché global » ;
- Ou d'une façon plus limitative, « c'est l'exécution au moins d'une des tâches du marketing, au-delà des frontières nationales ».

Le marketing s'inscrit à l'intérieur d'une mondialisation de certains secteurs économiques. Son application est « à géométrie variable », c'est-à-dire qu'elle est fonction de l'uniformisation mondiale de l'offre, d'une part, et de la demande, d'autre part.

### **3. Les objectifs du marketing international**

Parmi les plus importants, on peut retenir les quatre principaux objectifs suivants :

1. permettre à l'entreprise de conserver sa place sur les marchés étrangers ou sur les segments internationaux qu'elle occupe en tenant compte de la pente annuelle du marché,
2. permettre de progresser sur les différents marchés étrangers sur lesquels elle opère,
3. repérer de nouveaux marchés, des micro-segments (niches) sur le marché actuels de l'entreprise ou sur de nouveaux marchés étrangers,
4. identifier et valider de nouveaux concepts de produits susceptibles de trouver de larges débouchés sur le marché mondial.

*Pour uniformiser les procédures internes, les grandes entreprises standardisées formulent par écrit leurs tâches et leurs modes opératoires respectifs. ( une sorte de « road book », P&G)*

#### **4. Les fonctions du marketing international**

Le marketing international recouvre les fonctions suivantes :

- repérer les marchés dont le potentiel, les facilités d'approche et les coûts de pénétration sont en rapport avec la taille et le savoir faire export de l'entreprise (diagnostic export) ;
- appréhender la psychosociologie liée à l'achat et à la consommation ;
- analyser la position des concurrents ;
- repérer les niches éventuelles en rapport avec les spécialités du métier ;
- arrêter une politique de pénétration (solo / partenariat, commerciale et ou industrielle, croisée ou non) ;
- déterminer la politique de produit et de gamme
- fixer les objectifs commerciaux en quantité, valeur (CA et marge) par marché, par segment, par gamme ;
- déterminer les enveloppes budgétaires de soutien aux ventes par marché/segment, produit, ainsi que leurs ventilations éventuelles en valeurs ;
- programmer des actions de tactiques auprès des concurrents.

#### **5. Spécificité du MKG International**

La démarche MKG international n'est nullement en rupture avec celle du MKG général (étapes de connaissance de marché, le mix)

*Trois raisons expliquent cette spécificité. :*

**1. L'entreprise exportatrice doit composer avec un environnement politique et réglementaire très actifs.** Par ça recette en devise l'entreprise devient un atout dans la politique économique national, les pouvoirs publics se mobilisent pour accompagner les entreprises dans leur difficile expansion internationale.

**2. La diversité des marchés abordés en MKG International exige des méthodes et une organisation spécifiques.**

Un consommateur universel : (n'existe pas ou doit adapter divers politiques) et le produit universel non plus.

Les techniques de commercialisation (négociation, choix et animation des distributeurs, communication.

Les environnements politico-économique et socioculturel des marchés étrangers sont des sources de différenciation très importantes.

Une telle diversité entraîne de fortes exigences au niveau de l'organisation de l'entreprise et de son mode de fonctionnement:

Mise en place d'un système d'observation de l'ensemble des marchés afin d'identifier et de prendre en compte les spécificités de chaque marché.

Grande réactivité à ces commandes spécifiques, ce qui suppose beaucoup de souplesse au niveau de la production et de l'administration.

**3. Le MKG international débouche sur la mise en œuvre des techniques du commerce international.**

Celles-ci ne font pas explicitement partie du MKG mais elles en sont le prolongement et lui sont directement liées.

La liste des principales rubriques de techniques de commerce international :

- Transports internationaux
- Douanes
- Financement des exportations
- Couverture des risques du C.I
- Problèmes juridiques internationaux
- Fiscalité international.

## **6. Opportunités et risques du développement marketing international**

L'analyse de l'environnement est essentielle pour comprendre les macro tendances qui affectent les décisions de pénétrations et d'expansion des marchés étrangers mais le vrai but de l'analyse externe est surtout de conduire à une phase de diagnostic externe qui doit faire état des principales opportunités offertes et des principaux risques générés par le développement international de l'entreprise.

### **6.1 : L'ouverture d'un large champ d'opportunités**

Le développement international de l'entreprise répond à la poursuite d'une large variété d'objectifs qui complique la classification des motivations de cet engagement.

Les motivations des entreprises combinent souvent plusieurs rationalités :

- L'exploitation d'opportunités commerciales (marché),
- Recherche d'opportunités de nature industrielle (diminution des coûts),
- Recherche d'opportunités de nature socioculturelle (segment dont les besoins sont identiques pour bénéficier d'économie d'échelle),
- Recherche d'opportunités de nature juridique (conditions fiscales),

#### **a- exploiter la déréglementation des marchés**

La dynamique de décloisonnement politico - réglementaire conduit à l'assouplissement des règles de la concurrence dans de nombreux secteurs traditionnellement nationalisées ou protégés.

#### **b - Rechercher la croissance**

Les marchés de la Triade (États-unis, U E et le Japon) avec 15% de la population mondiale mais près 4/5 de la production, représentent les 2/3 du commerce international de marchandise et de service. Ils accueillent aussi l'essentiel des investissements internationaux.

L'analyse de la richesse d'un pays, calculée à partir du PNB par habitant, montre que l'Asie s'est considérablement enrichie au cours des (15) quinze dernières années.

Les nouveaux débouchés mondiaux en terme de croissance renvoient donc à une réalité disparate : *Essor des économies asiatiques* :

- « Quatre dragons » : Hong Kong, Taiwan, Singapour et Corée du Sud ;
- « Quatre tigres » : Thaïlande, Malaisie, Indonésie et Philippine ;
- « Deux géant au milliard » : la chine et l'Inde.

Renouveau latino-américain : Mexique

- Lente émergence des pays d'Europe centrale et orientale (PECO), Pologne, Hongrie, République Tchèque.

- L'Afrique subsaharienne, renaissance de la zone australe autour de l'Afrique du Sud.

**c - Réaliser des économies d'échelle**

Des cibles transnationales apparaissent aux besoins suffisamment homogènes pour être susceptibles d'être satisfaits de manière relativement standardisée. Là se trouve l'un des arguments fondateurs de la démarche de marketing international : la possibilité de s'appuyer sur les similarités pour réaliser des économies d'échelle importantes sur des volumes d'affaires supérieurs, tant au niveau de la production que du marketing pratiqué de façon standard.

Exemple du désigner - distributeur Suédois Ikea, un avantage concurrentiel du prix de moins de 30% grâce à la standardisation.

**d - Prolonger le cycle de vie international**

La théorie du cycle de vie international du produit introduite par Vernon en 1966 permet d'expliquer comment des produits sont élaborés dans un pays puis réexportés, pour ensuite se déplacer vers d'autres pays de production et d'exportation du fait de l'évolution de la production, de la concurrence et de la demande.

**Exemple :** internationalisation de la grande distribution par l'exportation de la formule de l'hypermarché à la française en Amérique latine en Europe du Sud et en Asie et Hard Discount allemand en Amérique et en Europe.

**e - Développer des avantages concurrentiels**

Parmi les principaux avantages concurrentiels que déploient les entreprises internationales sur les marchés étrangers, on peut citer :

- La maîtrise des coûts les plus bas ;
- La technologie (le savoir faire) ;
- Les ressources financières ;
- Les hommes et leur 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).

**e - Bénéficiaire de conditions privilégiées d'activité**

Certaines modes de présence à l'étranger, comme les accords d'entreprises conjointes (les « joint ventures internationales », JVI), les accords de licences et les transferts de technologie au sens large (hommes, machines, procédés), sont en général accompagnés dans les pays fortement demandeur de l'octroi de conditions d'activité privilégiées :

Dispense d'impôt sur les sociétés pendant plusieurs années ;

- Conditions tarifaires exceptionnelles ;
- Un environnement juridique moins contraignant ;
- Un environnement logistique fournissant les infrastructures nécessaires à toutes les opérations modernes aux standards internationaux.

**f - Enrichir ses compétences organisationnelles et managériales**

L'internationalisation implique toujours un « effet retour » qui se traduit par un enrichissement de compétences d'ensemble de l'organisation.

L'organisation internationalisée est fondamentalement une « organisation apprenante » (learning organisation) qui développe son savoir-faire managérial au contact des marchés étrangers et au fur et à mesure de son engagement international :

- Observation de nouveau produit de nouveaux modes de consommation ;
- Formation du personnel qui pourra transmettre à l'ensemble de l'entreprise son expérience internationale ;
- Confrontation à de nouvelles règles du jeu concurrentiel et à des formes variées de conditions de distribution ;
- Apprentissage interculturel qui conduit au développement des attitudes et de stratégies plus synergiques entre les différents marchés ;
- Élargissement des compétences (administration des ventes et des achats, prospection des marchés étrangers ...).

### **g - Mieux répartir les risques dans l'espace**

L'internationalisation de l'activité marketing de l'entreprise permet de réduire les principaux risques de l'activité par une meilleure répartition géographique de l'offre (couple produit -marché/pays).

### **6.2 : Des risques à maîtriser**

En contre partie de cette large palette d'opportunités qu'offre l'environnement international, il représente des risques spécifiques liés à l'activité de l'entreprise. Nous évoquerons cinq risques majeurs indissociables du développement marketing international :

#### **a- Le risque commercial international**

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

- **Les sources et les conséquences du risque commercial**

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

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

Le risque lié **aux échanges négociés du paiement** : plus le délai de crédit est long, plus l'intensité du risque augmente.

Délais de paiement au : Japon 180 jours, USA 30 jours, Finlande 19 jours, Grèce 75 jours, Espagne 68 jours.

- **La gestion du risque commercial**

Trois étapes peuvent être distinguées :

**La prévention du risque** selon que le client est nouveau (intervenant de la filière d'importation, banque, SREE au CFCE, COFACE pour les assurés) ou connu (analyse d'indicateurs qui retracent les anomalies de paiement).

**Le transfert du risque** de crédit à l'exportation aux compagnies d'assurance publiques ou privées.

**L'affacturage** : permet de **transférer** le risque de crédit à un organisme financier qui se charge de la gestion des comptes clients et garantit la bonne fin des créances.

**La couverture autonome** du risque de crédit s'appuie d'abord sur le choix des instruments et des techniques de paiement qui n'apportent pas tous la même sécurité.

**Le crédit documentaire irrévocable** : permet **d'assurer l'essentiel** de la double sécurité : livraison de la marchandise attendue pour l'importateur, paiement pour l'exportateur.

### **b - Le risque politique**

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

En outre, on admet que le risque politique résulte de l'impact de facteurs d'environnement (composition démographique, les divisions linguistiques et religieuses, les nationalismes armés....)

#### ▪ **L'attitude vis-à-vis des entreprises étrangères**

Les moyens extrêmes dont un état souverain peut faire usage sont la confiscation (des actifs de l'entreprise sans paiement), l'expropriation (qui prévoit un dédommagement), ou la nationalisation (des actifs de l'entreprise au profit de l'état). Un état peut aussi imposer un partenaire local avec qui on doit s'associer pour être présent sous forme de joint venture.

Les manipulations monétaires, en tant que droit régalien par excellence. Le contrôle des prix, les manipulations fiscales.

#### ▪ **La mesure du risque politique**

La mesure du risque politique peut se faire à partir de différents outils : analyse maison ou sources externes spécialisées dans l'étude du risque politique : par exemple le Business Environment Risk Institute (BERI), le Political Risk Service (PRS), Institutional Investors, Euromoney...etc.

#### ▪ **La gestion du risque politique**

En général, les relations entre l'entreprise et les gouvernements sont positives, puisqu'elles favorisent les ressources locales, par la création d'emplois, les transferts de technologies et de capitaux, ou encore le développement des revenus d'impôt.

Néanmoins, la réalité multiforme du risque politique conduit à la mise en place de pratiques managériales de management du risque. Les entreprises déploient des stratégies de couverture diverses :

➤ **Les stratégies d'évitement:** en évitant de se développer dans les pays ou zones risquée, on évite de s'exposer au risque politique.

➤ **Stratégie de collusion:** avec le pouvoir en place pour s'en attirer les faveurs. Quand il ne s'agit pas de pratiques culturelles qui garantissent la bonne conduite des affaires depuis toujours. Les stratégies de collusion posent aujourd'hui un risque dit social auquel s'expose l'entreprise, et qui peut conduire au boycott de l'entreprise par les consommateurs sur ses autres marchés.

**Les stratégies de contre :** il en est ainsi de l'établissement d'une jointe venture avec un partenaire local qui permet de diminuer la perception d'une présence étrangère dans l'entreprise conjointement créée avec des partenaires puissants notamment financiers.

Le recours à l'assurance reste enfin la solution la plus pratiquée par les professionnels de l'international qui transfèrent le risque sur les systèmes d'assurance publique ou d'assurance privée.

### **c- Le risque de change**

La vente internationale d'une offre ou service par un exportateur s'effectue en échange d'un paiement de l'importateur. Ainsi, la transaction n'est pas terminée une fois le produit livré, mais une fois le paiement effectué.

#### **▪ Explication du risque**

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

- Le risque de change comptable qui existe entre le taux au comptant futur et le taux en comptant actuel, risque de devoir déboursier plus de devise nationale pour un acheteur (et de devoir recevoir moins de devise nationale pour un vendeur) qu'il n'était contractuellement enregistré. C'est la composante du risque la plus communément utilisé.

- Le risque de change en opportunité qui existe entre le taux comptant futur et le taux à terme, risque de perdre en « opportunité » en achetant des devises à terme plus cher qu'en se couvrant au comptant.

#### **▪ Couverture**

Plusieurs techniques de couverture sont mises en œuvre par le trésorier de l'entreprise qui détermine la position de change de l'entreprise en surveillant l'évolution des cours des devises. En fonction des montants à couvrir et du risque estimé, il mettra en œuvre une couverture partielle ou totale.

Les principales techniques sont de nature financière option (avoir un gain ou perte) ou de nature comptable (couverture à terme et l'avance en devises).

Le trésorier pourra aussi s'assurer contre le risque de change auprès de la COFACE. Évidemment, la couverture la plus « naturelle » contre le risque consiste à envisager des moyens de paiement qui minimisent l'incidence des fluctuations monétaire.

### **d - Le risque juridique international**

Le risque juridique est le risque lié à l'hétérogénéité de l'environnement juridique international dans lequel il n'existe pas, pour l'entreprise qui exerce ses activités dans plusieurs pays, de loi ou de juridictions supranationales qui lui permettraient d'évoluer dans un cadre juridique unifié.

#### **▪ Le risque lié aux litiges industriels et commerciaux internationaux**

La prévision du risque juridique lié à la gestion des conflits est fondamentale lors de la rédaction des contrats internationaux.

L'entreprise veillera à prévoir dans le contrat international :

- Une clause de médiation (solution négociée)
- Une clause d'arbitrage ou clause compromissoire (la CCI)

La définition dans la clause d'arbitrage de la clause d'attribution qui définit le droit applicable à l'arbitrage d'une part, et fond du litige, ainsi que la juridiction compétente en cas d'échec de l'arbitrage.

A défaut d'indication du droit applicable, deux conventions internationales (la Haye 1955 et surtout Rome 1991) prévoient qu'aucun contrat international ne peut être conclu avec les pays qui les ont ratifiées s'il ne se conforme pas à leurs dispositions : principe de l'autonomie de la volonté, et à contrario, contrat régi par la loi du pays avec lequel il présente les liens les plus étroits.

- **Le risque lié à la protection de la propriété industrielle**

Risque lié aux droits de protection de la propriété industrielle sur le plan mondial (les brevets). Les DPI sont extrêmement importants pour le commerce international des entreprises innovantes. Les industries dépendantes des DPI sont : télécommunication, informatique, chimie, biotechnologie, pharmacies...

### **e - Le risque culturel**

C'est le risque lié au Self Reference Criterion (SRC), qui se manifeste dans nos prises de décision et identifié comme l'obstacle premier au succès des opérations internationales.

Le risque culturel est le risque d'ethnocentrisme dans l'analyse et dans l'action managériale internationale. C'est le risque le plus souvent inconscient de croire que « ce qui est bon pour soi est bon pour les autres », que « ce qui vrai chez soi est vrai partout », que « ce qui marche chez soi marchera forcément ailleurs ».

- **L'ethnocentrisme en affaires internationales**

Il est utile de rappeler que le SRC est au cœur de l'analyse des phénomènes de marketing car les principaux outils intellectuels du marketing (vocabulaire, sources d'information et de réflexion) sont largement d'origine nord-américaine. Et les théories du marketing, pas plus que celles du management au sens large, n'échappent pas à l'**a priori** d'une valorisation culturelle de la société par qui et pour qui elles ont été initialement produites.

- **La prise en compte du risque culturel**

Pour minimiser le risque culturel, il est recommandé d'identifier le SRC par comparaison entre le problème ou la situation définis en terme de traits culturels dans la culture du pays d'origine et dans celle du pays hôte.

## **7. Choix d'implantation à l'étranger**

Lorsqu'une entreprise décide d'essayer de vendre ses produits dans un pays déterminé, plusieurs formules d'implantations, plus ou moins coûteuse et plus ou moins risquées, s'offrent à elle.

### **a. Les implantations légères :**

Les formules d'implantation légères se caractérisent par :

- Un investissement et des risques financiers relativement faibles
- Mais un degré de contrôle réduit, en ce qui concerne la politique et les activités de MKG dans le pays considéré.

### ➤ **La cession de licence ou la franchise :**

- **La cession de la licence** consiste à accorder à une entreprise locale le droit de fabriquer et de vendre des produits dont l'entreprise cédante détient les



livrets et/ou le know-how. Cette cession, faite pour une durée déterminée, est rémunérée par le versement de royalties.

▪ **La franchise** : est une variante de la cession de licence. Elle s'en distingue sous deux principaux aspects :

- ✓ Elle porte généralement (mais pas toujours) sur des services plutôt que sur des produits au sens strict.
- ✓ Elle s'accompagne de contraintes et d'obligation plus strictes en ce qui concerne le niveau de la qualité exigé, les méthodes du vente, la communication et l'usage du marque.

➤ **L'exportation** :

La plus fréquente des formes d'exportation, consiste, pour une entreprise, à passer des accords avec un ou plusieurs distributeurs ou agents locaux :

Les agents jouent seulement en rôle de courtier entre l'entreprise exportatrice et les clients locaux, et sont rémunérés par des commissions. Exemple : les pays pauvres qui payent en marchandises counter trade (paiement compensé).

**b. les formules d'implantations lourdes :**

➤ **Les filiales** :

Les formules d'implantations lourdes sont celles qui s'appuient sur la création d'une filiale dans les pays considérés.

Cette filiale aura pour seules activités la commercialisation et le MKG des biens ou des services produits, par l'entreprise mère, comme elle peut aussi avoir en outre des activités de production. Ex : *Renault Belgique ; Renault Espagne*.

On peut distinguer deux sortes de filiales :

- **les filiales à 100%** donnent à l'entreprise qui s'implante un contrôle total de sa politique d'implantation sous tous ses aspects, et notamment du point de vue de la stratégie. Mais elles font supporter à l'entreprise la totalité des investissements nécessaires et des risques de toutes natures liés à l'implantation.
- **Dans les formules de partenariat** (joint venture), l'entreprise désirent de s'implanter dans un pays étrangers s'associe avec dans un pays étrangers s'associe avec une entreprise locale de ce pays (publique ou privé), pour créer une filiale commune >, <, 50/50.

Les formules de joint venture représentent les avantages suivants :

- Réduisent l'investissement et les risques financiers liés à la création de la filiale.
- Permettent à l'entreprise qui y'a recours de s'appuyer sur un partenaire connaissant bien le pays d'implantation et y déposant d'un réseau de relations et d'appuis politique, financiers et commerciaux.

Mais en contre partie les joint-ventures comportent deux principaux risques :

- Ne donnent à l'entreprise qu'une maîtrise partagée de stratégies dans les pays d'implantation, surtout si l'entreprise est minoritaire dans la filiale.
- Des conflits d'intérêts ou de mentalité peuvent surgir entre les partenaires, et conduire à la paralysie en cas de 50/50, soit à la rupture si l'actionnaire minoritaire s'estime lésée.

## **8. La sélection des pays étrangers**

Le choix de tel ou tel pays pour exporter les produits de l'entreprise ou même de s'y implanter est souvent la résultante d'événements fortuits ; rencontre occasionnelle avec un agent étranger, hasard d'un voyage.

L'entreprise doit rester capable de saisir les opportunités qui se présentent à elle mais son développement international doit cependant rester orienté par une volonté stratégique qui se traduit en particulier dans le choix des marchés étrangers. Faute de quoi, le risque est de tomber dans la dispersion et l'insuffisance des moyens pour pérenniser des flux d'exportation rentables.

Trois critères orientent le décideur dans ses choix de marché étranger :

- **Le potentiel d'activité et de rentabilité du marché pour l'entreprise**
- **L'accessibilité au marché**
- **Les risques encourus**

Critères de choix de marchés à l'étranger.

### **8.1 : Potentiel d'activité et de rentabilité du marché**

Dans une logique d'entreprise l'intérêt stratégique d'un marché d'étranger est directement lié à l'opportunité de profit à court moyen et long terme qu'il représente. Ce profit est la résultante d'une cascade de facteurs qu'il importe d'évaluer ou tout au moins d'évaluer.

#### **➤ Le volume global du marché estimé par des indicateurs tels que :**

##### Pour les ménages

- La population
- Le BNP par habitant
- Le revenu moyen par habitant et sa répartition
- Les taux d'équipement des ménages
- Les éventuelles ressources individuelles des ménages hors revenus individuelles (prestation sociales, allocations...)

##### Pour l'industrie

- Le nombre d'entreprises sur le secteur
- La situation financière de ces entreprises et leur capacité à investir
- Les éventuels programmes d'appui du développement créant une solvabilité d'origine externe, ect...

La qualité et la densité de l'information disponible dans ces domaines varient beaucoup d'un pays à l'autre. Lorsque les données statistiques nationales sont défectueuses, on peut espérer trouver des palliatifs auprès de certains organismes étrangers ou internationaux (OCDE, CEE, ONUDI,...ect)

➤ **La part de ce marché que l'entreprise peut espérer capter :**

Cela implique d'apprécier la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à la concurrence locale et étrangère, à travers les paramètres suivants :

- Position relative des prix de revient (après prise en compte des impôts et taxes applicables aux produits importés ;
- Capacité à assurer une présence commerciale sur les plans de la prospection de la négociation facile au client, du transport, du service après vente ;
- Image de l'entreprise et de ses produits.

Le prix de vente possible compte tenu du prix de revient du produit de la réaction de la clientèle et de la politique de prix des concurrents.

Ces trois éléments permettent d'estimer le C.A réalisable dans l'ensemble des pays envisagés par voie de conséquence, de les hiérarchiser.

A partir du C.A espéré, il est possible d'estimer la rentabilité en tenant compte :

- Du prix de revient du produit arrivé dans le pays de destination ;
- Des coûts de commercialisation du produit sur le marché étranger ;
- Processus hiérarchisation des marchés ciblés.

## **8.2 : L'Accessibilité du marché**

Lorsqu'un exportateur considère les marchés étrangers accessibles de constituer une cible pour son entreprise il constate rapidement leur diversité d'ouverture aux produits importés.

On peut regrouper les obstacles en quelques grandes rubriques :

- Interdiction pure et simple d'importer certains produits ;
- Obstacles tarifaires ou droits de douanes dont les montants et les modes des calculs varient considérablement d'un pays à l'autre ;
- Procédures réglementaires applicables aux importations : délivrance par les pouvoirs public de licence d'importation, dépôts de garantie exigés des exportateur, contingentement limitant la part de marché des produits importés ;
- Normes et procédures d'agrément ouvrant un large champ de possibilités protectionnistes.

Ces mesures sont connues sous le sigle ONT (Obstacle non tarifaires).

En plus de tout ça, les obstacles liés à la psychologie des acheteurs : réticence, patriotisme.

## **8.3 : Les risques encourus**

L'internationalisation d'une entreprise est toujours une opération à risque. Il faut opérer parfois loin de ses bases, dans un contexte souvent mal connu et peu influençable, sans appui et souvent, dans un climat hostile.

Toujours présent le risque est cependant modulé selon les pays son intensité constituant un troisième critère de sélection.

Le risque peut s'analyser en deux volets :

**ECONOMIQUE****POLITIQUE**

**Le risque économique** / Trouve sa source directement ou indirectement dans le comportement d'agents économiques. Il recouvre :

- L'insolvabilité d'un client ;
- Les brusques évolutions de coût (transport main d'œuvre, énergie) qui affectent la rentabilité des activités à l'étranger, en particulier en cas d'implantation ;
- Les variations de taux de change qui peuvent remettre en cause la rentabilité d'un contrat de vente sans clause de révision de prix.

**Le risque politique**/ Se traduit pour l'entreprise par la perte d'actifs (immobilier, outils de production, stocks, créances) ou par l'émergence d'un nouveau environnement affectant son fonctionnement et sa rentabilité (normes fiscales pénalisantes, obligation relatives à la répartition du capital de la société, interdictions de certaines pratiques administratives telles que les licenciements ou financières telles que le rapatriement des bénéfices.

L'origine des sinistres liés au risque politique est très variée : révolutions, guerre, changement de régime ;

Ainsi, passés au crible des trois critères, les marchés étrangers se révèlent plus ou moins attractifs pour l'entreprise exportatrice.

Celle-ci voit se structurer une cible qu'elle visera de façon large ou étroite selon ses objectifs et ses moyens.