



FACULTES UNIVERSITAIRES CATHOLIQUES DE MONS



THINK GLOBAL, ACT LOCAL

INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT

Promoteur:

Monsieur M. Gijsenberg

Mémoire présenté par:

Thomas VAN POUCKE

En vue de l'obtention de diplôme
de Master en Sciences de Gestion

Année académique 2010-2011

Vérité au-deçà des Pyrénées, erreur au-delà.

Pascal Blaise, 1623-1662

AVANT-PROPOS – REMERCIEMENTS

Ce document est un rapport basé sur une étude réalisée dans le cadre d'un mémoire pour les Facultés Universitaires Catholiques de Mons. Il s'agit d'une étude d'exportation pour CD Constructs, une entreprise belge momentanément déjà active dans le marché belge et dont le core business est le secteur des cuisines industrielles.

Le dossier est une analyse du marché français et met en évidence les possibilités pour CD Constructs. Le marché français est examiné et un plan d'exportation a été créé afin de pouvoir optimiser les chances de succès.

Ce document est le fruit de plusieurs mois de travail intensif, auquel beaucoup de personnes ont contribué. C'est pour cela que je remercie Dominiek Castelein et Els Vlieghe, les directeurs généraux de CD Constructs, et leur équipe pour les chances offertes et leur confiance qui m'ont incitées à développer ma connaissance et ma personnalité. Cette étude pratique était une occasion exceptionnelle pour tester mon point de vue théorique à la réalité. Je leur souhaite beaucoup de succès avec l'implémentation du plan !

Je tiens à remercier mon promoteur monsieur Maarten Gijsenberg pour son aide et son soutien pendant mon mémoire. Merci infiniment aux organisations VOKA et UNIZO qui ont répondu à mes questions. Je remercie également mon ami Christophe pour avoir relu mon mémoire.

Finalement j'adresse une pensée toute particulière à mes parents et à ma copine qui me soutiennent sans cesse et sans lesquelles je n'aurais eu l'occasion d'être la personne que je suis actuellement.

Merci beaucoup, bonne lecture !



Thomas Van Poucke

RESUME

Internationaliser est un processus complexe comportant de nombreux choix stratégiques. L'objectif de ce mémoire est de créer un plan d'exportation pour CD Constructs qui a l'ambition d'entrer dans le marché français.

'International Strategic Management' est un processus stratégique avec quatre étapes importantes.

Premièrement, une analyse interne et externe permet à l'entreprise de connaître l'attractivité du marché. L'analyse interne va s'intéresser aux forces et faiblesses de l'entreprise exportatrice. Les opportunités et les menaces du marché sont examinées par une analyse externe qui abordera le marché, la situation concurrentielle et les facteurs environnementaux.

Après cette analyse SWOT, la *deuxième étape* est de prendre des décisions stratégiques. Une entreprise doit fixer des objectifs, financiers et non financiers, et déterminer sa stratégie pour les atteindre. Elle doit choisir entre une approche de différenciation, de minimisation des coûts ou une combinaison. Une autre décision est le mode d'entrée. Une entreprise désire-t-elle vendre elle-même ou par des distributeurs ? Finalement, elle doit regarder comment adapter son marketing mix afin de pouvoir maximiser sa performance.

Les *troisième* et *quatrième* étapes sont respectivement l'implémentation des actions et l'évaluation du processus.

L'analyse interne a montré que l'entreprise a de bons produits qui satisfont les besoins des entreprises belges. Si l'entreprise veut commencer à s'internationaliser, elle devra restructurer son entreprise et définir les tâches de chaque employé, vu qu'elle n'est momentanément pas adaptée à une internationalisation. De plus, l'entreprise aura certainement besoin d'un responsable pour la France.

Il ressort, de l'analyse externe, qu'il y a beaucoup d'opportunités en France pour l'entreprise. Il y a certainement une demande, vu le nombre élevé d'établissements en France et les contacts que l'entreprise a déjà depuis la foire 'SIRHA 09' à Lyon. Peu de concurrents sont actifs et, de plus,

aucune entreprise ne peut offrir la même qualité de produits que CD Constructs. Les facteurs environnementaux favorisent l'entrée puisqu'il n'y a pas de différences majeures entre les marchés belge et français.

A partir de cette analyse, des objectifs ont été fixés. L'entreprise peut avoir l'ambition d'être très active sur le marché français dans une période de cinq ans. Pour ceci, elle utilisera des distributeurs. Ceux-ci permettent d'offrir un service-après-vente tout en connaissant mieux le marché local. Etant donné que l'entreprise veut également vendre aux grands groupes, elle sera plus apte à les contacter elle-même pour pouvoir offrir des réductions.

Ce mémoire montre qu'il y a beaucoup d'opportunités dans le marché français. Maintenant, la balle est dans le camp de l'entreprise ; à elle de chercher des partenaires corrects et actifs qui pourront l'aider à conquérir ce marché juteux.

TABLE DE MATIERES

AVANT PROPOS – REMERCIEMENTS

RESUME

TABLE DE MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES I

LISTE DES ANNEXES I

LISTE DES TABLEAUX II

LISTE DES FIGURES II

PARTIE UNE : REVUE DE LITERATURE

1	INTERNATIONALISER?	1
2	STRATEGIE - MANAGEMENT	3
2.1	GLOBALISER VS LOCALISER	3
2.2	PROCESSUS STRATEGIQUE	6
2.2.1	Etape 1 : analyse stratégique	8
2.2.1.1	Analyse interne	8
2.2.1.2	Analyse externe	9
2.2.1.2.1	Marché - clients	9
2.2.1.2.2	Concurrents	11
2.2.1.2.3	Facteurs environnementaux	13
2.2.1.3	Analyse SWOT	17
2.2.2	Etape 2 : Décisions stratégiques	18
2.2.2.1	définition des objectifs	18
2.2.2.2	Détermination de la stratégie	20
2.2.2.2.1	Choix de la stratégie	20
2.2.2.2.2	Mode d'entrée	24
2.2.2.2.3	Marketing mix	26
2.2.3	Etape 3 : implémentation de la stratégie	29
2.2.4	Etape 4 : évaluation & contrôle de la performance	29

PARTIE DEUX : APPLICATION – ETUDE DE CAS	31
1 DESCRIPTION DE LA SITUATION	33
2 ETAPE 1 : ANALYSE STRATEGIQUE	35
2.1 ANALYSE INTERNE	35
2.2 ANALYSE EXTERNE	43
2.2.1 Marché - clients & Concurrents	43
2.2.2 Facteurs environnementaux	47
2.2.2.1 Politique-juridique	47
2.2.2.2 Economique	50
2.2.2.3 Socio-culturel	51
2.2.2.4 Technologie	52
2.3 ANALYSE SWOT	53
3 ETAPE 2 : DECISIONS STRATEGIQUES	54
3.1 DEFINITION DES OBJECTIFS	54
3.1.1 Indicateurs financiers	54
3.1.2 Indicateurs non-financiers	54
3.2 DETERMINATION DE LA STRATEGIE	55
3.2.1 Stratégie	55
3.2.2 Mode d'entrée	56
3.2.3 Marketing mix	59
4 ETAPE 3 : IMPLEMENTATION DE LA STRATEGIE	61
5 ETAPE 4 : EVALUATION ET CONTROLE DE LA PERFORMANCE	62
CONCLUSION	63
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES	70

LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES

CDC : CD Constructs

SNRC : Syndicat National de la Restauration Collective

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des restaurateurs collectifs spécialisés

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Stratégie multidomestique vs globale (Yip, 1989)	3
Tableau 2: Avantages et désavantages de la stratégie globale (Yip, 1989)	4
Tableau 3: Comparaison des modes d'entrée (Young & Al., 1989)	25
Tableau 4: Présentation des produits de CDC (CDC, 2011)	33

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Matrice de croissance de Ansoff (Kotler, 2000)	1
Figure 2: Potentiel de globalisation de l'industrie vs Globalisation de la stratégie (Yip, 1989)	4
Figure 3: Eléments clés de la formulation de la stratégie marketing (Jain, 1999)	6
Figure 4: Tableau de bord prospectif (Norton & Kaplan, 1996)	8
Figure 5: Five forces model (Porter, 1980)	11
Figure 6: Modèle des cinq dimensions (Hofstede, 2001)	14
Figure 7: Comparaison entre Etats Unis et le monde arabe (Hofstede, 2011)	15
Figure 8: Univers culturels de Murdock (Usunier & Lee, 2005)	16
Figure 9: Analyse SWOT (Gijzenberg, 2010)	17
Figure 10: Analyse SWOT 2 (Gijzenberg, 2010)	17
Figure 11: Détermination des objectifs (Norton & Kaplan, 1996)	19
Figure 12: Possibilités de différenciation (Kotler, 2005)	21
Figure 13: Value Equivalence Line (Leszinski & Marn, 1997)	21
Figure 14: Value Equivalence Line possibilité 1 (Leszinski & Marn, 1997)	22
Figure 15: Value Equivalence Line possibilité 2 (Leszinski & Marn, 1997)	22
Figure 16: Modes d'entrée (Young & Al., 1989)	24
Figure 17: Exportation indirecte vs directe (Young & Al., 1989)	24
Figure 18: BigMac index (Vignali, 2001)	27
Figure 19: De la définition à l'évaluation, feedback (Guerra, 2007)	29
Figure 20: Producteurs fours à vapeur (CDC, 2011)	34
Figure 21: VEL Retigo-Rational (CDC, 2011)	35
Figure 22: Répartition des tâches (CDC, 2011)	38
Figure 23: Structure d'entreprise de CDC (CDC, 2011)	39
Figure 24: Département de ventes de CDC (CDC, 2011)	40
Figure 25: Restauration collective en France (SNRC, 2009)	41
Figure 26: Pyramides des âges France – Belgique (Google, 2011)	42
Figure 27: Taux de chômage France – Belgique (Google, 2011)	48
Figure 28: Comparaison entre France et Belgique (Hofstede, 2011)	49
Figure 29: Analyse SWOT du marché français (CDC, 2011)	51
Figure 30: Distributeurs en France (CDC, 2011)	56

PARTIE UNE : REVUE DE LITTERATURE

1 INTERNATIONALISER?

Le monde devient de plus en plus international. C'est le cas pour des clients qui peuvent acheter partout dans le monde, mais également pour les fournisseurs qui ont souvent la possibilité d'offrir leurs produits où ils veulent.

Le choix d'entrer dans un marché étranger avec son entreprise peut provenir de diverses motivations.

Une entreprise qui veut croître, doit augmenter sa performance marketing. Elle peut le faire en augmentant son profit par unité vendue ou en vendant plus (Kotler, 2000).

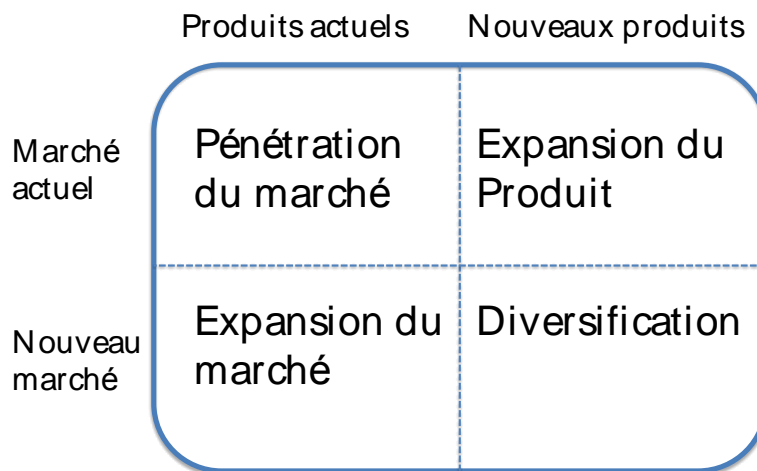


Figure 1: Matrice de croissance de Ansoff (Kotler, 2000)

Augmenter ses profits par unité vendue peut se faire via différentes actions. Une entreprise peut augmenter le prix de vente d'un produit, réduire la marge du distributeur, diminuer le coût de production ou renégocier les contrats à long terme avec ses fournisseurs. En d'autres termes, l'entreprise analyse si sa manière de travailler est optimale.

Si tel est le cas et qu'elle veut croître, elle doit vendre plus de produits. L'entreprise le fera en pénétrant un marché ou en développant un produit ou un marché (Kotler, 2000). Pénétrer un marché veut dire que la taille du gâteau (marché) reste la-même, mais que l'entreprise va prendre un morceau plus grand, en augmentant le niveau d'usage, en attrayant des clients des concurrents ou en décourageant de possibles concurrents.

Développer un nouveau produit peut être une autre manière de vendre plus dans le marché existant. Une entreprise peut chercher des nouveaux besoins du client et par conséquent développer un nouveau produit. C'est dans cette optique que Coca-Cola crée de nouveaux goûts pour pouvoir augmenter sa part de marché (Coca Cola, 2007).

La dernière possibilité est d'entrer dans de nouveaux marchés. Ceci peut être à domicile ou à l'étranger. Entrer dans un nouveau marché domestique veut dire que l'entreprise va créer un marché qui sera nouveau pour l'entreprise. Belgacom était spécialisé dans les domaines de la téléphonie et d'Internet, et s'est intéressé à la télévision digitale, ce qui était un nouveau marché pour ces dirigeants (Express, 2011).

Entrer sur un marché à l'étranger est également intéressant pour beaucoup d'entreprises. Une entreprise peut choisir de s'internationaliser si elle n'a pas les moyens d'augmenter le niveau de profit de son produit et si elle ne voit plus d'opportunités dans son marché domestique. Internationaliser est, dans ce cas-ci, la seule manière d'augmenter sa performance marketing, qui a comme avantage que l'entreprise réalisera des économies d'échelles. Puisqu'elle vend plus, elle sera capable de négocier un meilleur prix avec ses fournisseurs. En effet, c'est un cercle vicieux avec un double pontage (Guerra, 2007) : si l'entreprise vend plus, elle aura une part de marché supérieure et sera capable d'augmenter son niveau de profit du produit, grâce aux économies d'échelle.

Une autre motivation pour laquelle une entreprise a intérêt à s'internationaliser est la diminution du risque, si son marché est bien choisi. Une entreprise, active dans plusieurs marchés, peut diminuer son risque significativement. Comme l'entreprise choisit de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier, elle peut compenser le résultat du marché A moins avantageux par celui plus avantageux du marché B (Buckley & Ghauri, 2004).

L'entreprise peut aussi s'internationaliser pour des raisons concurrentielles. Elle peut avoir un avantage concurrentiel si elle entre plus rapidement dans un marché que son concurrent.

Si une entreprise n'a pas bien estimé sa production et produit de trop, elle peut vendre ses produits à des prix dumping – ce qui est défavorable, ou ailleurs (Buckley & Ghauri 2004).

2 STRATEGIE - MANAGEMENT

2.1 GLOBALISER VS LOCALISER

Si une entreprise décide d'aller à l'étranger, elle doit tenir compte de la définition de base du marketing.

"The aim of marketing is to create value for customers and to capture value from customers in return"

P. Kotler, 2010, "Principles of Marketing, thirteenth edition", pp. 26

Pour qu'une entreprise puisse créer de la valeur pour des clients, elle doit comprendre les désirs locaux et déterminer les stratégies marketing qui se focalisent sur les clients.

Généralement, une entreprise a deux stratégies possibles d'internationalisation, à savoir, une stratégie globale ou multidomestique (Yip, 1989 ; Buckley & Ghauri, 2004 ; Peng & Pleggenkuhle-Miles 2009).

Une entreprise voulant s'internationaliser doit examiner si ses produits lui permettent d'utiliser une stratégie globale ou locale (multidomestique). Une entreprise 'globale' utilise la même stratégie dans plusieurs pays (Yip, 1989) et va donc standardiser son marketing mix et ses façons de travailler pour toutes les régions où elle est active. Une entreprise 'locale' en est son contraire. L'approche locale implique que la stratégie pour chaque pays sera pensée sur mesure et sera donc différente.

Dimension	Stratégie multidomestique	Stratégie globale
Produit offert	Sur mesure dans chaque pays	Standardisé partout
Lieu des activités avec valeur ajoutée	Toutes les activités dans chaque pays	Concentré – une activité dans chaque pays
Approche marketing	Local	Uniform partout
Mouvements compétitifs	Différent par pays	Intégré mondial

Tableau 1: Stratégie multidomestique vs globale (Yip, 1989)

Autrement dit, une entreprise doit analyser s'il y a des différences importantes entre les pays, comme expliqué plus tard par le modèle de Geert Hofstede.

Vu les avantages et désavantages des différentes stratégies mentionnées ci-dessous, beaucoup d'entreprises essaient de les combiner en utilisant le terme 'glocaliser'. Ceci implique une approche globale, avec un point de vue global, mais adaptée aux besoins locaux des clients.

Avantages stratégie globale	Désavantages stratégie globale
Réduction des coûts	Standardisation des produits = pas de satisfaction pour aucun client ?
Qualité supérieure des produits et programmes	Marketing uniforme peut réduire l'adaptation au comportement du consommateur local
Meilleure préférence par les consommateurs	Des mouvements compétitifs intégrés peuvent laisser tomber le profit en augmentant les coûts
Levier compétitif supérieurs	

Tableau 2: Avantages et désavantages de la stratégie globale (Yip, 1989)

Selon Yip (1989) (Buckley & Ghauri, 2004; Peng & Pleggenkuhle-Miles 2009), les stratégies mondiales qui connaissent le plus de succès sont celles qui ont trouvé un équilibre entre sur-globaliser et sous-globaliser; en combinant donc les approches globale et locale. C'est pour cela qu'une entreprise doit examiner le potentiel de globalisation de l'industrie et adapter sa stratégie globale à celui-ci. Pour l'entreprise, c'est l'occasion de se créer un avantage parce qu'elle comprend quand utiliser quelle stratégie.

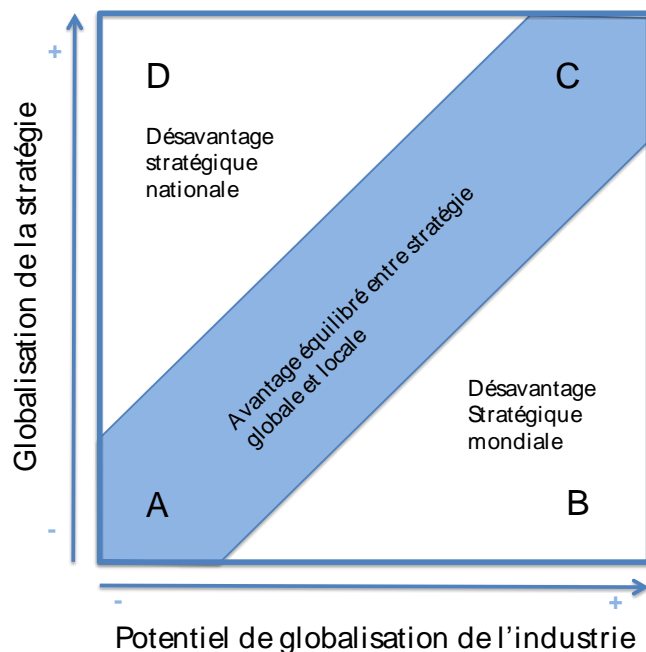


Figure 2: Potentiel de globalisation de l'industrie vs Globalisation de la stratégie (Yip, 1989)

Le potentiel de globalisation de l'industrie dépend de quatre catégories, à savoir : le marché, les coûts, le gouvernement et la compétitivité.

McDonalds applique une stratégie glocale, ainsi la chaîne de fastfood peut s'appeler 'the world's local restaurant' (The times, 9/2/2010). Le géant du fastfood agit comme une entreprise qui s'intéresse aux besoins locaux des clients. C'est pour cela que son image de marque est mondiale tout en proposant un assortiment local. Le restaurant a introduit son 'McItaly burger' en Italie ou son 'McLobster burger' au Canada, tout en voulant offrir des produits adaptés à la clientèle.

Hormis le succès de McDonalds, il existe aussi plusieurs exemples d'entreprises connues qui ne se sont pas intéressées aux besoins locaux de ses clients et qui l'ont payé très cher. En 2001, la chaîne de magasins Marks&Spencer a dû fermer 38 magasins en Europe, dont 18 en France et 4 en Belgique (Guerra, 2011). L'entreprise britannique avait utilisé une stratégie globale, ce qui avait comme résultat que tout était déterminé à Londres. Il n'y avait pas de contact avec les clients locaux, ce qui mena au fait que l'entreprise ne comprenait pas les besoins des Français ou des Belges. Par conséquent, il y avait une perte d'un million d'euros par jour en France, parce que les produits 'britanniques' ne s'y vendaient pas. Le résultat fut une fermeture des 38 magasins européens qui se trouvaient à l'extérieur de la Grande-Bretagne et 4000 employés qui perdirent leur job.

Cette catastrophe aurait pu être évitée en utilisant une stratégie glocale dans laquelle l'entreprise aurait agi avec la même mission mondiale, mais avec une stratégie adaptée au pays local.

2.2 PROCESSUS STRATEGIQUE

La stratégie est un processus composé de plusieurs étapes importantes. Johnson et Scholes (1999) le voient en trois phases. La première est l'analyse stratégique, suivie par le choix de la direction stratégique et l'implémentation des actions. Guerra (2007) et Kotler (2005) en ajoute encore deux autres : la définition de la mission / des objectifs et l'évaluation.

D'après Jain (1999), la stratégie marketing est un modèle où il faut, dans un environnement donné, analyser trois C : 'Corporation, Competition & Customer'.

L'analyse stratégique peut être vue comme une analyse SWOT, où une entreprise veut connaître les '*strenghs, weaknesses, opportunities and threats*'. Les deux premiers termes se situent au sein de l'entreprise et peuvent être trouvés par une analyse interne de l'entreprise. Les opportunités et menaces sont déterminées par l'environnement, à savoir le marché et les concurrents, dans lequel l'entreprise est (ou sera) active (Kotler, 2005).

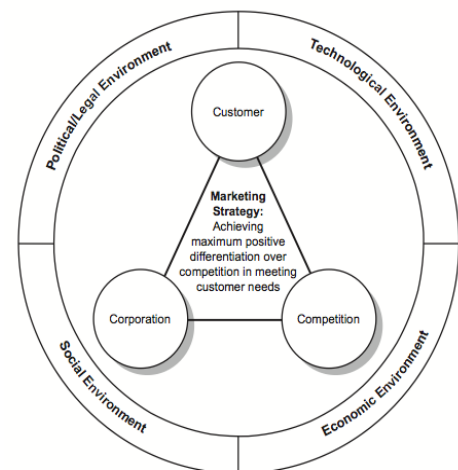


Figure 3: Eléments clés de la formulation de la stratégie marketing (Jain, 1999)

Après l'analyse stratégique, l'entreprise peut définir sa mission et ses objectifs. Cette étape est nécessaire afin de pouvoir contrôler si la performance de l'entreprise était bonne et par conséquent si l'entreprise a pu atteindre ses objectifs prédéterminés (Guerra, 2007).

Une prochaine phase dans le processus stratégique est le choix de la direction stratégique. Ceci se traduit en choisissant la manière d'entrer dans un nouveau marché, mais évidemment, aussi en déterminant le marketing mix de l'entreprise.

Les deux dernières étapes sont l'implémentation des actions, suivie par une évaluation du processus. Dans cette dernière phase, l'entreprise va regarder si elle a pu atteindre ses objectifs. Sinon, elle doit analyser si son implémentation n'était pas bonne ou si c'était un mauvais choix de la direction stratégique.

Sur la page suivante, vous trouverez un schéma du processus.

ANALYSE STRATEGIQUE

ANALYSE INTERNE

- Analyse de la performance interne
- Structure d'entreprise

ANALYSE EXTERNE

- Analyse de marché
- Analyse concurrentiel
- Analyse environnemental
 - Politique
 - Economique
 - Socio-culturel
 - Technologique

ANALYSE SWOT

DECISSIONS STRATEGIQUES

OBJECTIFS

À court terme (<1 an)

À moyen terme (5 ans)

STRATEGIE

- Choix de la stratégie
- Mode d'entrée
- Marketing mix

Produit	Prix
Place	Promotion
Personnel	

IMPLEMENTATION

CONTRÔLE & EVALUATION

2.2.1 ETAPE 1 : ANALYSE STRATEGIQUE

La situation dans laquelle se trouve une entreprise peut être décrite par deux analyses. Premièrement, nous avons l'analyse interne, qui s'intéressera à la performance de l'entreprise (Aaker, 2010). D'autre part, une analyse externe va décrire le marché, la concurrence et les facteurs environnementaux (Bradley, 1991 ; Aaker, 2010).

2.2.1.1 ANALYSE INTERNE

Une analyse interne contient une sélection des forces et des faiblesses de l'entreprise s'internationalisant. Une entreprise qui veut s'analyser a intérêt à observer sa performance jusqu'à présent. La performance d'une entreprise peut être mesurée par des indicateurs financiers et non-financiers (Kaplan & Norton, 1996 ; Guerra, 2007). Les indicateurs financiers donnent le résultat final du bilan. Ils montrent si l'entreprise a fait du profit. Néanmoins, à long terme, ce sont les indicateurs non-financiers qui sont les plus importants. Les clients, le processus ou les ressources humaines sont tous des indicateurs qui peuvent avoir une influence considérable à long terme sur le résultat final.

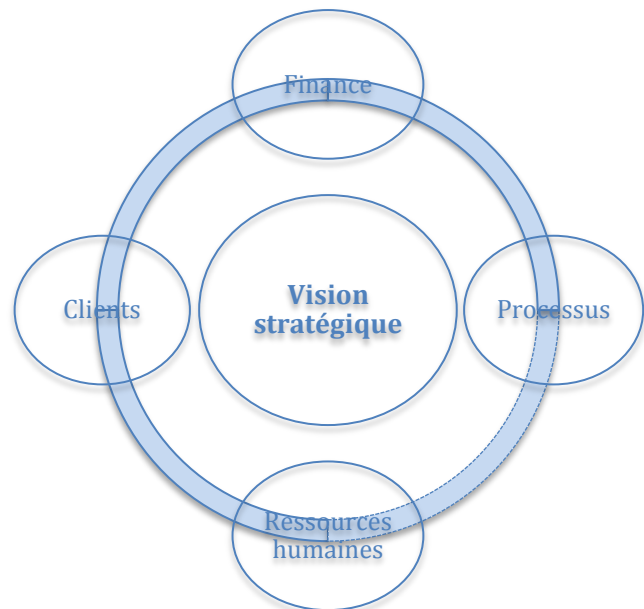


Figure 4: Tableau de bord prospectif (Norton & Kaplan, 1996)

Un facteur qui est décisif pour la mesure de la performance dans son marché domestique est de savoir si les clients sont satisfaits. Par exemple : Est-ce que les produits correspondent aux besoins de la clientèle ? Qui sont mes clients ? Que pensent-ils du service de l'entreprise ?

Le processus décrit l'analyse des produits / du service. Où se situe le produit par rapport aux alternatives ? Quels sont les points faibles et forts du produit ? Est-ce qu'il y a des étapes qui coûtent trop d'argent ou qui peuvent être réduites ?

Finalement, il faut analyser si le personnel est content. L'entreprise a intérêt à schématiser les tâches pour savoir s'il y a des points à améliorer pour pouvoir mieux servir son organisation en interne.

L'utilisation des indicateurs financiers et non-financiers permet à l'entreprise de mieux connaître où se trouvent les forces et les faiblesses de l'entreprise. L'entreprise comprendra quels points elle doit utiliser et qu'il faut améliorer afin de réussir son aventure.

2.2.1.2 ANALYSE EXTERNE

L'analyse externe s'intéresse aux opportunités et menaces pour l'entreprise. Pendant cette phase dans le cadre d'une internationalisation, il faut analyser le nouveau marché (avec ses clients), la concurrence et son environnement.

2.2.1.2.1 MARCHE - CLIENTS

Il est important pour l'entreprise de savoir s'il existe un marché pour ses produits. Aaker (2010) a créé un modèle où il décrit des facteurs qui déterminent l'attractivité d'un marché. Dans son analyse, il utilise sept facteurs :

- La taille actuelle et future
- La croissance
- Les tendances
- La profitabilité
- La structure des coûts
- Le système de distribution
- Les facteurs clés pour le succès

Les trois premiers facteurs ont surtout comme but d'examiner s'il existe un marché pour les produits. L'entreprise doit regarder s'il y a des clients potentiels. Est-ce un marché qui aura une tendance à croître ?

La profitabilité du marché dépend du nombre de concurrents actifs dans le marché. Au plus il y a d'acteurs, au moins le marché sera attractif, vu que la tarte devra être divisée par plusieurs convives. Il est, en d'autres termes, important de savoir qui sont les concurrents et combien sont actifs sur le marché. Porter a créé un modèle d'analyse pour la stratégie concurrentielle d'une entreprise, celui-ci est expliqué dans le chapitre suivant.

Une entreprise qui veut entrer dans un nouveau marché doit analyser quels sont *les coûts* nécessaires pour la pénétration. S'il y a beaucoup d'investissements requis ou d'adaptations nécessaires, l'attractivité diminuera. Par conséquent, si l'entreprise peut utiliser les mêmes produits, elle aura des opportunités d'économies d'échelle.

Les canaux de distribution s'intéressent au processus du comment les produits sont mis à disposition des clients dans le marché. Ceci peut influencer l'attractivité du marché et dès lors la stratégie de l'entreprise.

Les facteurs clés vont déterminer si une entreprise réussira dans le nouveau marché. En d'autres termes, il faut analyser quels sont les principes importants du marché qui peuvent influencer les résultats. Ceci est aussi expliqué plus tard dans la partie « facteurs environnementaux ».

2.2.1.2.2 CONCURRENTS

Porter (1980) s'est intéressé à la stratégie concurrentielle pour une entreprise. Il a créé un modèle concurrentiel qui tient compte de cinq sources qui peuvent avoir une influence sur l'attractivité du marché et modifier, en conséquence, le profit de l'entreprise.

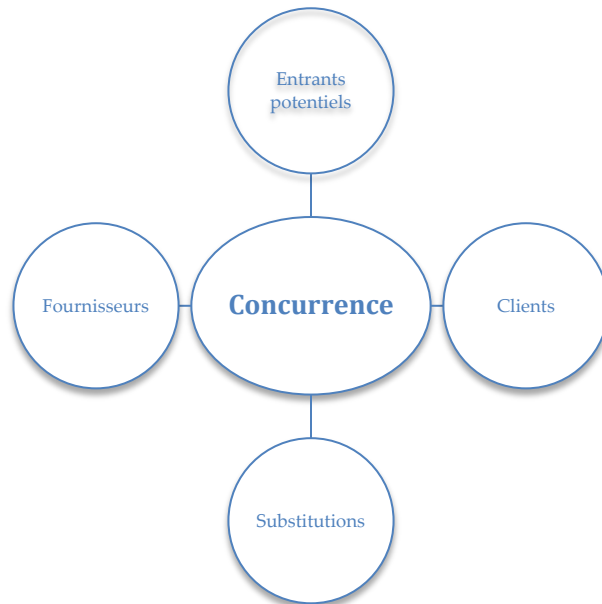


Figure 4: Five forces model (Porter, 1980)

D'une part, les clients et fournisseurs ont chacun un certain pouvoir de négociation, qui dépendra de plusieurs facteurs. D'autre part, les entrants potentiels et les produits de substitution peuvent être des menaces.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend de plusieurs facteurs. Un marché avec beaucoup de fournisseurs renforce le pouvoir d'une entreprise achetant, vu qu'elle a plusieurs possibilités pour acheter les biens. Si, par contre, le fournisseur se trouve dans une situation de monopole, il aura le pouvoir de diriger les prix. L'entreprise peut aussi regarder s'il existe des produits de substitution qui pourraient être considérés comme alternatifs. Y a-t-il des coûts supplémentaires si elle change de fournisseurs ?

Ce sont tous des facteurs qui vont influencer le pouvoir d'achat de l'entreprise elle-même et de ses fournisseurs.

Le pouvoir de négociation des clients va dépendre du nombre de possibilités pour le client. Quelle est l'importance du produit pour le client ? Est-ce qu'il y a des alternatives pour le client ? Est-ce

que son entreprise a une grande taille ? Est-ce qu'elle fait partie d'une centrale d'achat ? Quels sont les coûts supplémentaires si elle me quittait ?

Les barrières à l'entrée vont influencer la menace des entrants potentiels. Est-ce que l'état a une politique de protection des fournisseurs locaux ? Quels sont les coûts nécessaires pour pouvoir débarquer sur le marché ? Est-ce qu'une entreprise a besoin d'un certain savoir-faire afin d'entrer dans le marché ? Et quelles sont les réglementations de ce dernier ?

Porter déclara que le succès d'une entreprise dans une situation concurrentielle dépend de sa performance. L'entreprise doit avoir un avantage par ses prix ou par la différenciation, la qualité de ses produits. S'il y a des produits de substitution avec une qualité supérieure ou un meilleur prix, ceci peut être une menace pour l'entreprise. Formulé autrement, cela veut dire que les clients ont la possibilité de travailler avec des produits alternatifs présentant une meilleure performance.

Finalement, la concurrence active va influencer l'attractivité du marché. Le nombre de concurrents sur le marché va avoir un grand impact sur chaque autre variable du modèle de Porter. Si l'entreprise est dans une situation monopolistique, elle aura un pouvoir de négociation plus grand que s'il y a une situation de concurrence parfaite.

2.2.1.2.3 FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

Même si connaître le marché futur avec sa situation concurrentielle est essentiel, une entreprise doit aussi tenir compte de plusieurs facteurs environnementaux qui peuvent influencer le succès de l'avenir international.

Les situations économique, culturelle, politique et juridique sont à considérer pour une entreprise voulant s'implanter dans un nouveau marché (Jain, 1984 ; Bradley, 1991, Aaker, 2010). Il en va de même pour la démographie et la technologie (Aaker, 2010).

L'analyse PEST décrit en quatre parties ce que les auteurs, mentionnés ci-dessus, ont décrit dans leurs travaux. Cette analyse tient en tête les parties *Politico-juridique*, *Economie*, *Socio-culturel* et *Technologie*.

L'analyse *politico-juridique* s'intéresse aux points juridiques différents entre le marché domestique et étranger. La politique locale peut avoir un effet positif, ou contrairement négatif, sur l'attraction des investisseurs étrangers. Bradley (1991) expliquait que la stabilité politique permet aux entreprises de prendre des décisions avec une vue à long terme. Une situation instable peut être causée par une guerre, le terrorisme ou l'incertitude gouvernementale.

Une entreprise a intérêt à d'abord investiguer quelle est la loi locale, pour qu'elle n'ait pas de conflit après. Le code civil, surtout connu en Europe (Common Law dans la culture anglosaxique ou Sharia, dans les pays islamiques) détermine quelles sont les règles locales sur la loi (Jain, 1984 ; Neetens, 2008). Il est nécessaire de savoir quelles sont les obligations dans le pays étranger. Les obligations douanières, la TVA ou les conditions de travail sont quelques exemples des différences possibles entre des pays. Vu qu'il y a tellement de différences possibles, il est préférable pour les entreprises de contacter des sociétés spécialisées. En Wallonie, il y a l'AWEX qui a des dossiers sur chaque pays avec la réglementation locale et le système politique. L'équivalent flamand, *Flanders Investment and Trade* (FIT), met à disposition ses informations aux entreprises flamandes.

La situation *économique* d'un pays a une grande influence sur l'attractivité du marché. Dans l'analyse environnementale, il est important d'examiner les taux d'intérêts, la croissance économique et le taux de chômage d'un pays. Un pays où ce taux est élevé a une économie moins attractive, vu que plus de personnes n'auront pas de pouvoir d'achat.

Chaque pays a une culture différente avec ses propres habitudes. Les américains sont connus comme libéraux. Les belges aiment les frites, la bière et le chocolat. Les musulmans croient en Allah, tandis que les chrétiens en Dieu. En Chine, il est normal de manger du chien, ce qui est inimaginable en Europe.

Vu qu'il y a tellement de différences possibles, beaucoup de définitions sont faites, dont la prochaine résume ce que la culture inclue :

“Culture is that complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.”

Tylor, 1871, 'Primitive culture'

Malgré que la culture soit un facteur complexe, plusieurs personnes se sont intéressées à la modéliser.

Le modèle des cinq dimensions (Hofstede, 2001) est un des plus connu et analyse les différences en termes de culture entre différents pays (ou entreprises). Geert Hofstede a créé un modèle qui va s'intéresser à cinq paramètres, c'est-à-dire la distance au pouvoir, l'orientation à long terme, la masculinité, l'individualisme et le niveau d'incertitude.

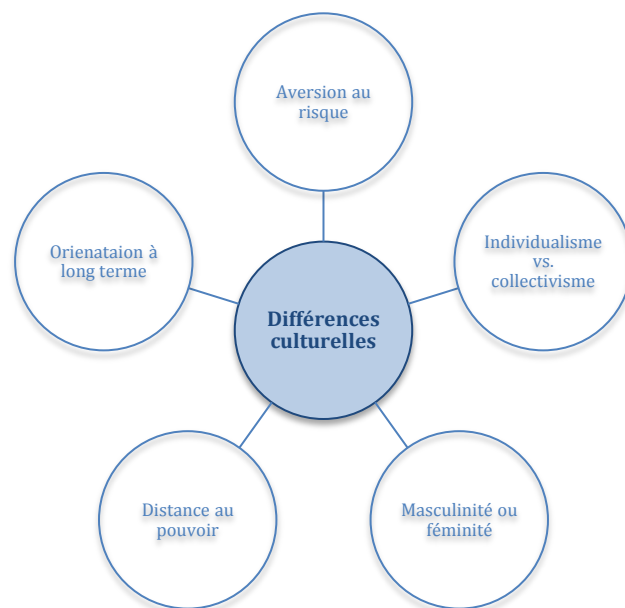


Figure 6: Modèle des cinq dimensions (Hofstede, 2001)

Distance au pouvoir (PDI)

La distance au pouvoir va regarder s'il y a généralement une grande distance entre le haut et le bas de la pyramide sociétale. Comment les gens locaux réagissent-ils contre des organisations fortes ? Des pays avec un score élevé ont parfois une inégalité sociale dans leur société.

Masculinité ou féminité (MAS)

Si le pays a un fort degré de masculinité, la culture est plutôt dure. Une culture masculine est plutôt assertive et compétitive. Des pays fort masculin connaissent une distinction claire entre les rôles de l'homme et de la femme dans la société.

Niveau d'individualisme (IDV)

Le niveau d'individualisme va s'intéresser à savoir s'il y a une tendance vers l'individualisme (et l'égoïsme) ou au contraire vers le groupe (le collectivisme). Généralement, des pays riches ont un niveau d'individualisme élevé et les pays pauvres sont plutôt collectivistes.

Aversion au risque (UAI)

L'incertitude va avoir un impact sur la culture. S'il y a une aversion à l'incertitude, l'habitude sera de créer des règles et procédures pour éviter des nouveautés et de tout mettre dans un plan d'action.

Orientation à Long terme (LTO)

Une culture orientée à long terme s'intéresse à la persistance. Une culture avec une orientation à court terme essaie de respecter les traditions et cherche un résultat direct.

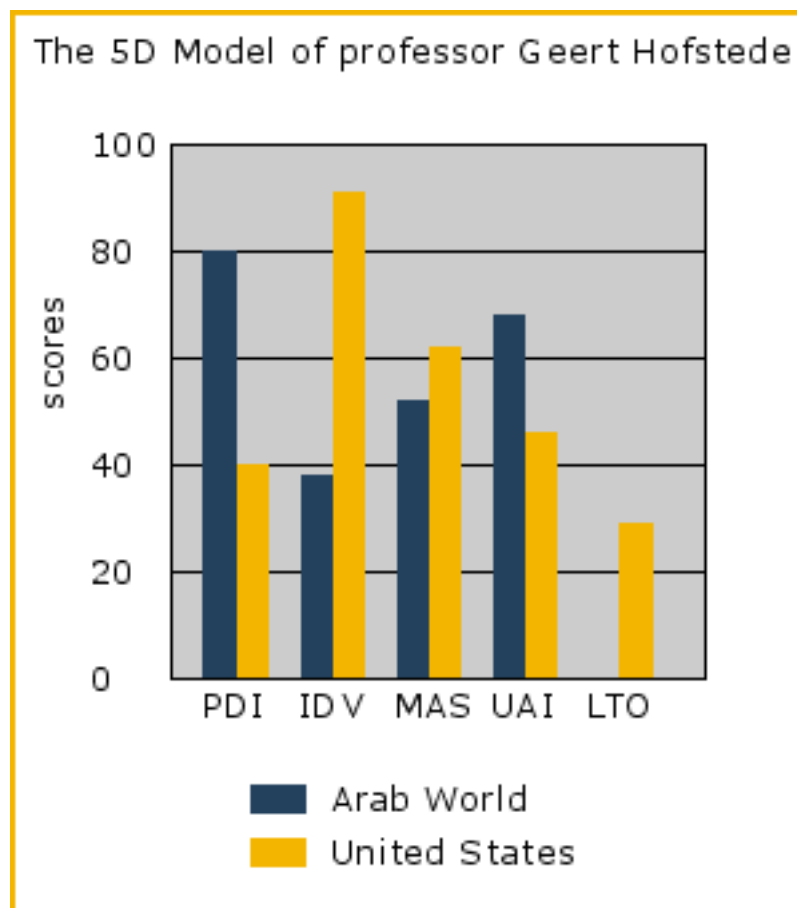


Figure 5: Comparaison entre Etats Unis et le monde arabe (Hofstede, 2011)

Néanmoins, la pertinence des théories n'est pas toujours claire. Hofstede utilise dans sa perspective de départ des pays et non des régions. La Belgique est considérée comme un seul pays, alors qu'elle a plusieurs régions avec une culture différente. JBC approche la Belgique par plusieurs stratégies, une pour la Flandre et une pour la Wallonie.

En plus, les différences entre les pays du modèle de Hofstede ne donnent pas d'information pratique sur l'approche d'un pays. La culture est une notion très large. Plusieurs facteurs comme la démographie, la religion, la langue, la géographie, l'éducation ou l'étiquette jouent des rôles dans le domaine culturel. George P. Murdock (1945) (Usunier & Lee, 2005) a créé une liste de plus de septante univers culturels pouvant tous influencer le succès d'une entrée dans un nouveau marché.

Age grading	Etiquette	Joking	Postnatal care
Athletics	Faith healing	Kinship groups	Pregnancy usages
Bodily adornment	Family	Kin terminology	Property rights
Calendar	Feasting	Language	Propitiation of
Cleanliness training	Fire making	Law	supernatural beings
Community organization	Folklore	Luck / superstition	Puberty customs
Cooking	Food taboos	Magic	Religious rituals
Cooperative labour	Funeral rites	Marriage	Residence rules
Cosmology	Games	Mealtimes	Sexual restrictions
Courtship	Gestures	Medicine	Soul concepts
Dancing differentiation	Gift giving	Modesty	Status
Decorative arts	Government	Mourning	Surgery
Divination	Greetings	Music	Tool making
Division of labour	Hair styles	Mythology	Trade
Dream interpretation	Hospitality	Numerals	Visiting
Education	Housing	Obstetrics	Weaning
Eschatology	Hygiene	Penal sanctions	Weather control
Ethics	Incest taboos	Personal names	
Ethno botany	Inheritance rules	Population policy	

Figure 6: Univers culturels de Murdock (Usunier & Lee, 2005)

Il est clair que chaque univers ne va pas influencer de la même manière le succès d'une entreprise. C'est pour cela que l'entreprise doit regarder quels facteurs culturels sont importants pour pouvoir analyser les différences culturelles notables.

Notons aussi que l'évolution de la *technologie* au sein du marché, en tant que facteur environnemental, affecte l'entreprise. Une entreprise doit examiner quelles sont les tendances dans le nouveau marché. Le niveau technologique est-il identique à celui du pays domestique ?

2.2.1.3 ANALYSE SWOT

Après l'analyse interne et externe, l'entreprise est à même de faire une analyse SWOT qui lui permettra de déterminer ses forces et faiblesses par rapport à la concurrence et de voir où se trouvent les opportunités et menaces dans le nouveau marché.

	Points positifs	Points négatifs
Interne	<p>Strengths</p> <p>Quelles sont nos forces par rapport à la concurrence ?</p>	<p>Weaknesses</p> <p>Quelles sont nos faiblesses par rapport à la concurrence ?</p>
Externe	<p>Opportunities</p> <p>Quels facteurs nous donnent des opportunités ?</p>	<p>Threats</p> <p>Quels facteurs nous donnent des menaces ?</p>

Figure 7: Analyse SWOT (Gijzenberg, 2010)

Après l'analyse SWOT, l'entreprise doit utiliser les résultats d'une façon stratégique. Ses forces doivent lui permettre de profiter au maximum des opportunités et de réduire les menaces. Pour réduire ses faiblesses, il est important de déconstruire ses points faibles et d'essayer de créer de nouvelles forces.

	Opportunities	Threats
Strengths	Utiliser des forces pour profiter au maximum des opportunités	Utiliser des forces pour répondre aux menaces
Weaknesses	Créer de nouvelles forces pour prendre davantage d'opportunités	Créer de nouvelles forces pour répondre aux menaces

Figure 8: Analyse SWOT 2 (Gijzenberg, 2010)

2.2.2 ÉTAPE 2 : DECISIONS STRATEGIQUES

La performance du processus d'internationalisation est influencée par la stratégie marketing d'une entreprise (Cavusgil & Zou, 1994). Douglas & Wind (1987) ont trouvé qu'il est irréaliste de croire qu'avec une seule stratégie, une entreprise peut obtenir les mêmes résultats partout. Les décisions stratégiques sont la suite de l'analyse des facteurs internes et externes. En conséquence, l'entreprise doit d'abord définir des objectifs et après, regarder comment elle peut les atteindre en choisissant sa stratégie, son mode d'entrée sur le nouveau marché et son marketing mix.

2.2.2.1 DEFINITION DES OBJECTIFS

La première étape dans la détermination des stratégies est la définition des objectifs. Si l'entreprise veut avoir du succès, elle devra fixer ses objectifs à partir de ses forces (Houben, Lenie & Vanhoof, 1999).

Pour l'entreprise, il est important de ne pas considérer uniquement des indicateurs financiers comme objectifs principaux. En effet, ce sont les indicateurs non-financiers qui détermineront l'avenir d'une entreprise (Kaplan & Norton, 1996 ; Guerra, 2007 ; St-Pierre). La part de marché et le bilan sont des rapports du passé, alors que la satisfaction des clients en dit plus sur le futur de l'entreprise (Kotler, 1995).

Les indicateurs non-financiers et financiers sont en relation, ils sont liés : la satisfaction des clients, par exemple, aura une influence positive à long terme sur le résultat financier de l'entreprise. Des clients satisfaits auront l'intention de payer plus vite, ce qui a comme conséquence que les comptes à recevoir diminueront et que le return-on-capital augmentera (Kaplan & Norton, 1996 ; Kotler, 1995). Néanmoins, il est hautement probable que la mise en place d'une amélioration de cette satisfaction aura comme impact, à court terme, une performance négative. Ceci implique que le résultat financier n'est pas le seul indicateur qui démontre la performance de l'entreprise.

Chaque variable a une influence sur le résultat de la performance d'une autre variable. Le schéma ci-dessous montre comment une entreprise doit fixer ses différents objectifs pour qu'elle puisse optimiser sa performance à long terme. Certaines décisions peuvent avoir des influences

négatives à court terme, ce qui oblige l'entreprise de fixer des objectifs à court terme et à long terme.

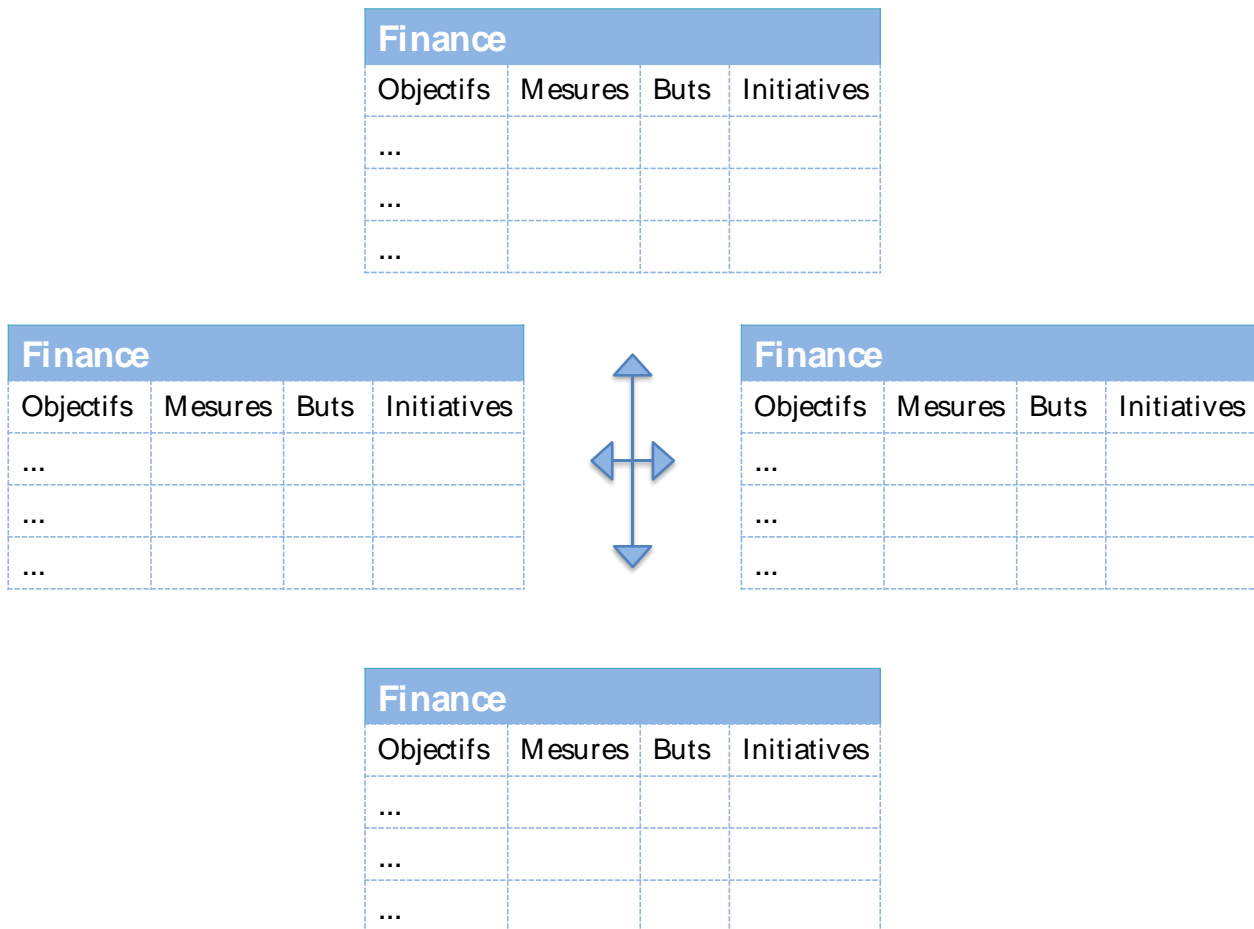


Figure 9: Détermination des objectifs (Norton & Kaplan, 1996)

Pour que l'entreprise sache si elle a bien travaillé, elle devra être capable de mesurer ses objectifs. C'est pour cela que la détermination des objectifs doit être selon le principe 'SMART' (Doran, 1981). D'après ce principe, créé pour favoriser l'évaluation des objectifs, chaque objectif doit être 'Spécifique, Mesurable, Atteignable, Raisonnable et Temporellement défini'.

'Vendre 10% de plus en Flandre en 2011' ou 'avoir une satisfaction de 85% de la nouvelle clientèle de la dernière année' sont des exemples d'une détermination d'un objectif selon le principe SMART. L'entreprise est spécifique ; grâce aux pourcentages, les objectifs sont mesurables ; la période est bien définie ; l'entreprise doit savoir si les objectifs sont atteignables et raisonnables.

2.2.2.2 DETERMINATION DE LA STRATEGIE

Le choix de la stratégie (Porter, 1980 ; Leszinski & Marn, 1987), le mode d'entrée (Young & Al., 1989) et le marketing mix (Cavusgil & Zou, 1994 ; Rugman & Hodgetts, 2001) sont des facteurs qui auront une grande influence sur le succès du processus d'internationalisation.

2.2.2.2.1 CHOIX DE LA STRATEGIE

Une entreprise doit créer une stratégie sur un avantage unique par rapport à ses concurrents si elle veut avoir du succès. La réalisation de cette stratégie doit être différente de la stratégie des concurrents, sinon elle n'est pas bonne (Porter, 1980 ; Henderson, 1989 ; Kotler, 2005).

“Unless a business has a unique advantage over its rivals, it has no reason to exist.”

B. Henderson, 1989, “The origin of strategy”, pp. 141

Porter (1980) s'est intéressé aux avantages concurrentiels d'une entreprise. Au départ, selon lui, une entreprise doit bien définir si elle veut se différencier des concurrents (par exemple BMW ou Apple) ou être le leader des prix dans son segment (par exemple ALDI ou Zeeman). Si l'entreprise ne choisit pas une de ces deux stratégies – afin que celle-ci soit différente par rapport à la concurrence – elle reste au milieu (“Stuck-in-the-middle”) et ne pourra pas optimiser sa performance. Actuellement, une stratégie hybride combinant différenciation et prix bas est une nouvelle forme assez populaire chez plusieurs entreprises. Ikea et H&M sont des entreprises qui essaient de se différencier par rapport à la concurrence, mais en gardant le prix bas.

Une entreprise peut se différencier de la concurrence par ses produits, son service, son personnel ou son image (Kotler, 2005). En se différenciant de la concurrence, l'entreprise sera capable de demander un prix supérieur pour son produit (Porter, 1980), son prix sera légitime.

Comment se différencier?

- Par le produit (caractéristiques, performance, conformité, durabilité, fiabilité, possibilité de réparation, style, design).
- Par le service (livraison, installation, formation du client, conseil, réparation).
- Par le personnel (compétence, courtoisie, crédibilité, fiabilité, réactivité, talents de communication).
- Par l'image (symboles, presse écrite et médias audiovisuels, atmosphère, événements).

Figure 12: Possibilités de différenciation (Kotler, 2005)

Une deuxième possibilité d'obtenir un avantage concurrentiel est d'être le leader des prix (Porter, 1980). Une entreprise qui est capable de minimiser les coûts nécessaires au processus de fabrication peut vendre son produit à un meilleur prix pour le client. Ceci lui permet donc d'offrir un produit similaire à un prix inférieur, ce qui mènera à une hausse des ventes.

Malgré ces deux options, il est plus intéressant pour une entreprise de créer le plus de valeur et donc de se différencier de la concurrence. Une fixation des prix bas est une stratégie qui peut avoir de bons résultats à court terme, mais qui n'offre pas de sécurité à long terme (Leszinski & Marn, 1997).

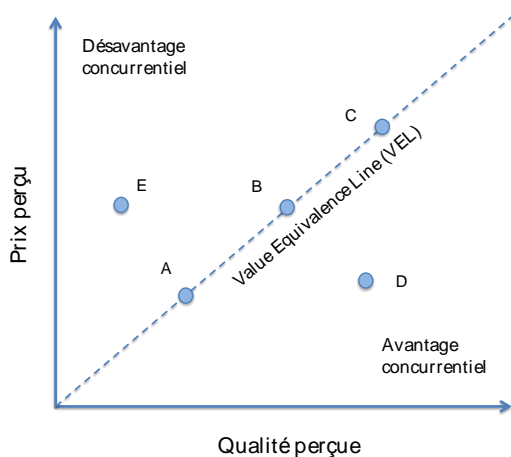


Figure 13: Value Equivalence Line (Leszinski & Marn, 1997)

Chaque entreprise peut être positionnée sur une carte qui examine le rapport entre le prix et la qualité des produits. La norme dans le secteur est définie par une ligne sur laquelle se trouvent les entreprises offrant le même rapport qualité/prix ('Value Equivalence Line, VEL). Comme la figure le montre, les entreprises A, B et C se trouvent sur la ligne. E souffre d'un désavantage concurrentiel parce que son prix est trop élevé par rapport à sa qualité. D se trouve

dans une situation inverse. Elle a un avantage concurrentiel vu que son prix est trop bas par rapport à sa qualité. Une entreprise qui veut créer un avantage concurrentiel a le choix entre baisser son prix ou augmenter sa qualité.

Le marché est un espace stratégique et interactif (Leszinski & Marn, 1997). Si une entreprise décide de créer un avantage concurrentiel, elle va créer une nouvelle ligne VEL. Ses concurrents ne se trouveront plus sur la ligne s'ils ne réagissent pas et auront donc un désavantage concurrentiel. Ci-dessous, il est mentionné, en donnant deux exemples, qu'il est plus intéressant de se différencier de la concurrence en ajoutant de la valeur que de baisser son prix.

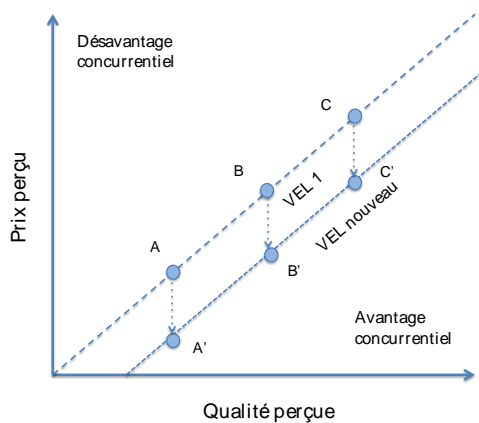


Figure 14: Value Equivalence Line possibilité 1 (Leszinski & Marn, 1997)

Si C décide de baisser son prix jusqu'au point C', elle créera un avantage concurrentiel par rapport à A et B. Cet avantage peut être à court terme. Vu que le marché est interactif, A et B seront obligés de réagir. Supposons que les deux concurrents aient la même tendance que C et ainsi laissent tomber leurs prix jusqu'aux points A' et B'.

Le résultat de ce changement sera qu'aucun des concurrents ne gagnera de clients à long terme. De

plus, ils perdent tous les trois. Vu qu'ils ont baissé leurs prix, et donc diminué les marges, et qu'ils n'ont pas augmenté leur part de marché, le résultat final sera négatif pour chaque joueur et positif pour les clients.

La deuxième possibilité pour C est de se différencier de la concurrence en ajoutant de la valeur. Si C décide d'augmenter la qualité et de garder le même niveau de prix, elle aura aussi un avantage concurrentiel. Dans cette situation, A et B devront réagir et laisser tomber les prix. Le résultat est qu'en ajoutant de la valeur, C oblige A et B à vendre avec une marge inférieure alors qu'elle-même est capable de continuer à travailler avec

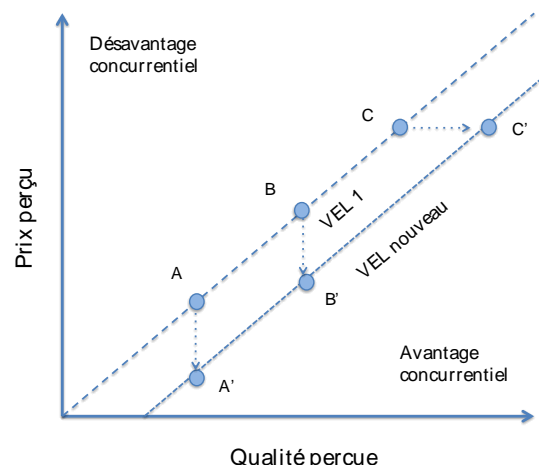


Figure 10: Value Equivalence Line possibilité 2 (Leszinski & Marn, 1997)

plus ou moins la même marge.

La conclusion est donc qu'une entreprise a tout intérêt à se différencier de la concurrence en ajoutant de la valeur plutôt que d'être le leader des prix, vu que le marché est interactif et que les concurrents vont aussi baisser leurs prix.

2.2.2.2.2 MODE D'ENTREE

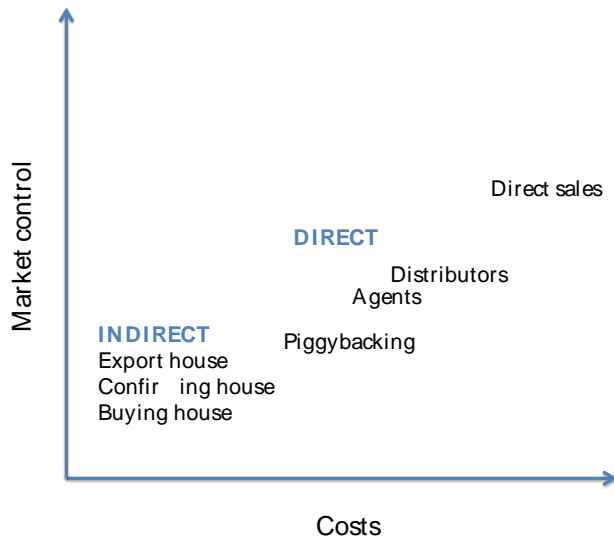


Figure 16: Modes d'entrée (Young & Al., 1989)

Il y a tellement de modes d'entrée possibles que le choix de la bonne démarche est important. Les canaux de distribution internationale varient en fonction du contrôle du marché et des coûts (Young & Al., 1989). Une première décision pour une entreprise est de savoir si elle veut simplement vendre à l'étranger ou si elle implémente aussi sa production dans le nouveau marché.

Young & Al. (1989) ont étudié les modes d'entrée pour des entreprises qui ne veulent pas ouvrir une usine à l'étranger mais simplement exporter leurs produits.

Ces entreprises ont le choix d'entrer indirectement ou directement dans le marché. Travailler indirectement veut dire que l'entreprise livre ses produits à des maisons d'exportation qui vendent ces produits à l'étranger.

Une entreprise voulant entrer elle-même dans un nouveau

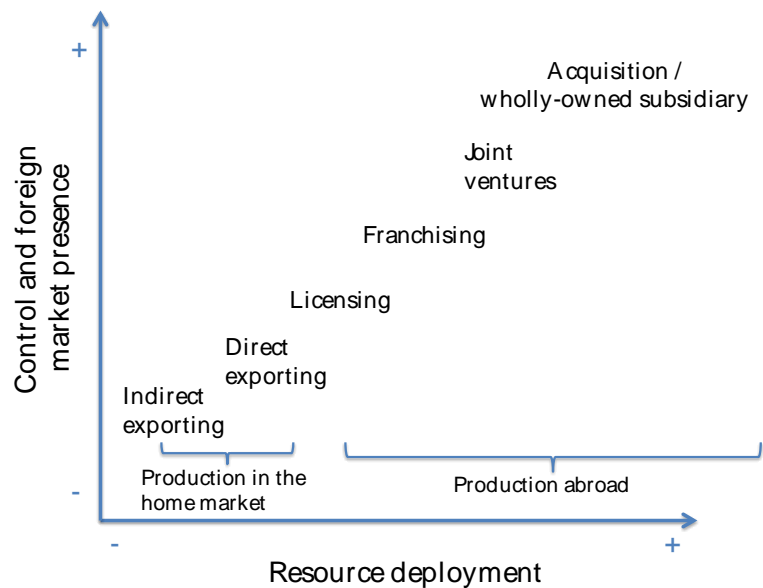


Figure 17: Exportation indirecte vs directe (Young & Al., 1989)

marché peut travailler avec des agents, des distributeurs ou vendre directement. Au plus de contrôle qu'une entreprise veut avoir dans le nouveau marché, le plus les coûts nécessaires augmentent.

Choisir le bon mode d'entrée n'est pas facile. Une entreprise doit examiner les avantages et désavantages pour pouvoir décider quel mode lui convient le plus.

Mode d'entrée	Caractéristiques	Avantages	Désavantages
INDIRECT			
Maisons d'exportation	Une maison d'exportation achète d'une autre entreprise et vend les produits à l'étranger sous son propre nom.	La maison d'exportation est responsable pour chaque aspect de l'exportation.	Peu de contrôle du marché Ventes limitées
DIRECT			
Agents	Un agent n'achète pas de produits. Il représente les produits de l'entreprise à l'étranger et est payé sur base d'une commission.	Plus de contrôle du marché. Les produits sont toujours sur le marché. L'agent connaît le marché local. Un agent n'est payé que pour ses ventes.	Il est possible que l'agent vende aussi des produits de plusieurs entreprises. Difficile de trouver un bon agent. Dans certains pays, les agents sont surprotégés quand une entreprise veut terminer le contrat.
Distributeurs	Un distributeur achète les produits et prend sa marge brute sur la vente, plutôt que de travailler sur base d'une commission.	Plus de contrôle du marché. Les produits sont toujours sur le marché. L'agent connaît le marché local. Un distributeur peut offrir un SAV.	Difficile de trouver un bon distributeur. Les coûts pour terminer un contrat peuvent être élevés.
Vente directe	Des représentants de l'entreprise vendent dans le nouveau marché. Ils travaillent à partir du pays domestique.	Contrôle du marché très élevé.	Connaissance du marché ? Coûts élevés (temps de voyage, ...) Problèmes de langue
Office local de vente	L'entreprise ouvre un office local de vente.	Flexibilité, plus facile pour les entreprises locales de faire des affaires avec l'entreprise.	Personnel adéquat ? difficile de trouver des gens qui ont la même vision que l'entreprise.

Tableau 3: Comparaison des modes d'entrée (Young & Al., 1989)

“Le marketing mix désigne l’ensemble des outils dont une entreprise dispose pour influencer ses ventes.”

P. Kotler, 2005, “Les clés du marketing”, pp. 108

Une entreprise dispose de plusieurs outils pour influencer les ventes. Généralement, les quatre P - produit, prix, place et promotion - sont considérés comme les instruments les plus importants pour une entreprise si elle veut créer un plan marketing (Kotler, 2005). De plus, d’autres facteurs sont pris en considération, comme le personnel ou le packaging.

Une entreprise qui change son marketing mix peut obtenir des meilleurs résultats dans ses marchés d’exportation. Elle doit examiner si son produit peut satisfaire des besoins universels. Si c’est le cas, une standardisation du produit et de la promotion est conseillée (Cavusgil & Zou, 1994). Des entreprises qui travaillent avec un focus régional maximalisent leur performance (Peng & Pleggenkuhle-Miles, 2009).

Cavusgil & Zou (1994) ont examiné l’effet d’une adaptation de chaque P du marketing mix. Ils ont trouvé qu’une augmentation de l’adaptation du produit, du prix compétitif ou du support aux distributeurs locaux, est liée fortement et positivement à la performance. Une adaptation de la promotion a un effet fort, mais négatif sur la performance. Ceci peut être expliqué par le fait que l’adaptation n’est pas facile et peut coûter cher à l’entreprise, ce qui a comme conséquence que la performance finale diminue.

Une entreprise doit adapter son *produit* au marché local parce qu’il n’est presque jamais possible d’approcher un marché global et d’être dominant partout (Rugman & Hodgetts, 2001). La Golf de Volkswagen était un grand succès en Europe mais ce véhicule n’a presque jamais été vendu aux Etats-Unis (Rugman & Hodgetts, 2001). McDonalds adapte ses produits en fonction des goûts et des préférences de consommateurs locaux ou le fait par obligation pour la religion (Vignali, 2001). McLaks, un hamburger avec du saumon, est un grand succès en Norvège. Les musulmans ne mangeant pas de porc, McDonalds a dès lors créé un hamburger avec de la viande halal. Malgré des hamburgers locaux, l’entreprise utilise une approche globale pour ses frites : les mêmes partout.

Il est considéré que ce ne sont que les entreprises de produits électroniques, comme Nokia ou Ericson, qui peuvent travailler avec un produit global (Rugman & Hodgetts, 2001).

Le *prix* est le facteur du marketing mix qui a le moins d'importance. A long terme, c'est surtout la qualité du produit qui est le facteur clé pour un avantage concurrentiel (Leszinski & Marn, 1997). McDonalds utilise des prix locaux qu'elle détermine en fonction de la demande, des coûts et de la concurrence. Comme le montre le tableau, un BigMac en Angleterre coûte presque un dollar de plus qu'en Australie (Vignali, 2001).

Pays	Prix	Prix en dollar
Australie	\$2.65	0.87
Afrique du Sud	R7.80	0.91
Etats Unis	\$1.89	1.13
Corée	2.600won	1.13
Inde	Rs80	1.19
Nouvelle-Zélande	\$3.65	1.20
Turquie	500.000TL	1.25
Japon	280yen	1.27
Espagne	375psts	1.44
Brésil	2.95reals	1.52
Irlande	IERP1.85	1.52
Suisse	SF4.02	1.58
Allemagne	DM4.90	1.58
Italie	L4.800	1.59
Autriche	Sch34	1.61
Belgique	BF105	1.66
Danemark	DKK19.95	1.80
Angleterre	£1.81	1.81

Figure 11: BigMac index (Vignali, 2001)

La *place* où les produits sont vendus est très importante pour une entreprise. C'est dans cette optique que le support des distributeurs locaux est crucial dans un marché concurrentiel. Une entreprise qui les aide en proposant un support technique ou promotionnel, ou en leur donnant des entraînements de vente, peut attendre une performance supérieure (Cavusgil & Zou, 1994).

Malgré le résultat négatif de l'étude de Cavusgil & Zou (1994) sur l'adaptation de la *promotion* selon le pays, beaucoup d'entreprises le font. McDonalds sponsorise beaucoup de sports et utilise pour sa communication des stars sportives locales. La vision de l'entreprise est « Brand globally, advertise locally ». En Angleterre, Alan Shearer était le promoteur, en France, l'ancien gardien de l'équipe nationale, Fabien Bartez est le promoteur de la marque (Vignali, 2001).

Pour une entreprise qui veut s'internationaliser, le meilleur investissement est de forcer ses capacités de *ressources humaines* (Cavusgil & Zou, 1994). La performance de chaque individu va avoir une influence sur le résultat final (Kaplan & Norton, 1996). C'est pour cela que travailler avec des gens compétents a une influence positive.

Néanmoins puisque chaque situation est différente, une approche locale est conseillée. Disneyland est entré avec trois parcs en France en travaillant avec des personnes qui ne parlaient que l'anglais. Le résultat fut que deux parcs ont été fermés et qu'à Paris, la société a commencé avec des français (Rugman & Hodgetts, 2001).

Quant à McDonalds, l'enseigne examine s'il y a des obligations spécifiques. Elle regarde par exemple, les heures de travail dans le nouveau marché. A partir des résultats, l'entreprise cherche le personnel adéquat localement (Vignali, 2001).

Il est nécessaire que le *packaging* soit conforme aux réglementations locales. Le packaging doit afficher dans la langue officielle locale ce qui se trouve dans le produit et comment il faut l'utiliser.

2.2.3 ÉTAPE 3 : IMPLEMENTATION DE LA STRATEGIE

L'implémentation de la stratégie implique l'opérationnalisation du mode d'entrée et du marketing mix. L'entreprise doit communiquer ses objectifs aux parties prenantes. Une bonne communication du plan marketing est cruciale dans cette phase (Taskin & Bonny, 2010).

Le tableau de bord que l'entreprise utilise pour fixer ses objectifs financiers et non-financiers est un outil qui permet à l'entreprise d'expliquer les objectifs aux employés et aux autres parties prenantes (Kaplan & Norton, 1996).

2.2.4 ÉTAPE 4 : EVALUATION & CONTROLE DE LA PERFORMANCE

La performance des nouvelles activités d'une entreprise donnera le ton quant à l'atteinte ou non des objectifs définis (Guerra, 2007). C'est pour cela que la définition des objectifs est une étape essentielle dans le processus. C'est à partir des objectifs, financiers et non-financiers, qu'une entreprise peut s'évaluer.

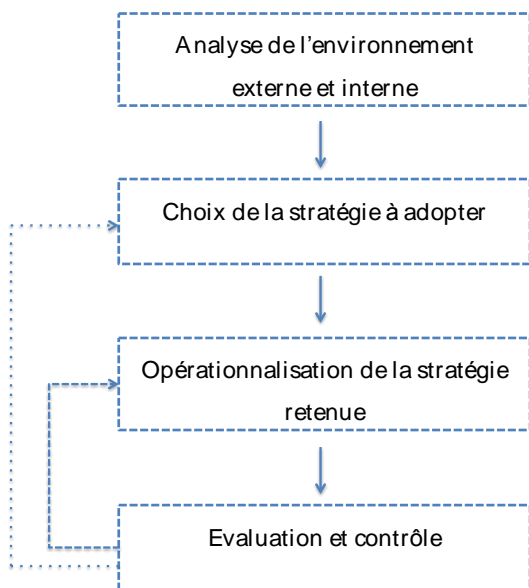


Figure 19: De la définition à l'évaluation, feedback (Guerra, 2007)

Une entreprise qui n'atteint pas ses objectifs, peut réagir de différentes façons. Elle peut examiner si son choix de la stratégie à adopter était bon. Il est possible que la détermination des objectifs fût trop optimiste. C'est pour cela qu'une entreprise doit tester régulièrement si ses objectifs sont encore actuels.

Une autre situation envisageable est que les objectifs étaient bien définis mais que la stratégie n'était pas la bonne pour les atteindre. Alors, une adaptation de la stratégie peut avoir un effet positif sur la performance.

Finalement, une mauvaise implémentation de la stratégie peut aussi être la raison pour la non-obtention des objectifs.

PARTIE DEUX : APPLICATION – ETUDE DE CAS

STRICTEMENT CONFIDENTIEL

1 DESCRIPTION DE LA SITUATION

CD Constructs (CDC) est une entreprise belge située à Roulers et active dans le domaine des cuisines industrielles. En tant que distributeur exclusif de plusieurs marques, l'entreprise est devenue un fournisseur favorisé de beaucoup de grands cuisinistes. Ses clients les plus connus sont Colmar (groupe Crocodiles), Lunchgarden, Novotel, Hotel Hilton et des écoles hôtelières, comme Spermalie et Ter Duinen. Ces clients se situent surtout en Belgique, mais aussi aux Pays Bas et au Luxembourg. Comme CDC est le fournisseur de la majorité des grands groupes, les perspectives d'accroissement en Belgique sont limitées et c'est pour cette raison que l'entreprise cherche de nouvelles opportunités.

Les trois produits principaux, mentionnés dans le schéma ci-dessous, sont des produits où CDC opère comme importateur et distributeur exclusif pour le Benelux. Pour l'instant, les produits sont vendus avec succès que dans quelques pays en Europe, à savoir le Benelux (traité par CDC), l'Angleterre, l'Allemagne (Fabricants des produits, 2011). Ceci implique qu'il n'y a pas encore de distributeurs pour une grande partie de l'Europe, ce qui offre des opportunités énormes.

Produit	Pays d'origine	Fonction
Thermodyne ¹	Etats Unis	Tenir au chaud sans perdre de qualité
Adande ²	Angleterre	Réfrigération de tiroir (réfrigérer – congeler)
Retigo ³	République chèque	Four à vapeur

Tableau 4: Présentation des produits de CDC (CDC, 2011)

En 2009, CDC a participé à la foire de restauration 'SIRHA 09' à Lyon. A cette époque, l'entreprise a reçu beaucoup de demandes en provenance de distributeurs intéressés par les trois produits. Suite à un manque de temps et à défaut d'une stratégie claire, l'entreprise n'a pas pu pénétrer le marché français.

¹ www.tdyne.be

² www.adande.be

³ www.retigo.be

L'entreprise est vue par ses fournisseurs comme un point important en Europe. Située à 100 km de Bruxelles, elle est installée au cœur de l'Europe. Pour Thermodyne, l'entreprise est même le contact entre l'Europe et les Etats Unis.

CDC pense que le manque de distribution active de ces produits en France, le soutien par ses fournisseurs et sa grande expérience en Belgique donnent des opportunités pour attaquer le marché français.

Dans la partie pratique, le nouveau marché est analysé et une stratégie est déterminée pour que l'entreprise puisse pénétrer le marché français d'une manière adéquate.

2 ÉTAPE 1 : ANALYSE STRATEGIQUE

2.1 ANALYSE INTERNE

L'analyse interne a pour but d'analyser la performance de CDC. C'est pour cela qu'une vue générale des produits et des clients belges est créée, tandis que la structure de l'entreprise et des tâches est schématisée. Ceci doit permettre à CDC de connaître les forces et faiblesses de son entreprise, ce qui peut avoir un grand impact sur le succès de l'internationalisation.

Produits

CDC est importateur et distributeur exclusif de trois produits, à savoir *Thermodyne*, *Adande* et *Retigo*. Pour *Thermodyne*, l'entreprise dispose de l'exclusivité pour le Benelux et toute la France. Pour les deux autres produits, CDC est responsable pour le Benelux et la moitié de la France (toute la région qui se situe au-dessus de Lyon).

Thermodyne est un appareil américain qui offre aux restaurateurs la possibilité de maintenir au



chaud leur nourriture sans perte de qualité. Une deuxième fonction du Thermodyne est de cuire à température basse. Ceci est rendu possible par un

système unique, breveté par la société mère aux Etats-Unis. Au sein de l'appareil, une circulation d'huile fait en sorte que la chaleur reste uniforme, ce qui garantit que la température de la nourriture ne diminue pas et que les aliments demeurent de bonne qualité (en ne séchant pas).

Sur le marché belge, Thermodyne a un concurrent principal, à savoir *Altoo Shaam*. Cet appareil offre aussi la possibilité de maintenir au chaud la nourriture, mais le système est d'une qualité inférieure. En comparant les deux appareils, Altoo Shaam utilise de la vapeur pour maintenir la température. Cette vapeur a déjà causé beaucoup de problèmes dans le passé. Le contact entre la vapeur et l'électricité a causé des pannes d'électricité pendant plusieurs services des grands groupes de restaurants. C'est une raison pour laquelle beaucoup de clients de CDC, qui seront présentés plus tard, ont changé de fournisseur en faveur de Thermodyne. Par cet appareil, ils sont certains d'une qualité optimale.

Adande est un appareil qui peut être installé dans chaque cuisine. Le système qui tient au froid des produits est breveté en Angleterre. Les tiroirs permettent aux restaurateurs d'utiliser un seul appareil qui leur offre la possibilité de choisir entre deux fonctionnalités : réfrigérer ou congeler. La température peut être réglée dans chaque tiroir entre -25C° et +15C° en fonction de l'utilisation.



Le fait qu'un appareil de réfrigération offre deux fonctions est unique et révolutionnaire dans le monde de la grande cuisine. En Belgique, les systèmes classiques de réfrigération et de congélation sont les grands concurrents. La possibilité de réfrigérer ou de congeler avec un seul appareil est un argument unique de vente, ce qui fait que l'entreprise se distingue des concurrents et que beaucoup de restaurateurs sont vite convaincus du système. L'appareil est un peu plus cher que les alternatifs mais nécessite beaucoup moins d'électricité pour fonctionner. De plus, les tiroirs peuvent être implémentés en dessous des autres éléments de la cuisine. L'avantage est que les cuisiniers ne doivent pas se déplacer pendant leur service et peuvent utiliser leur temps d'une manière optimale. Ils utilisent les tiroirs pour stocker la mise-en-place pour que tout soit prêt quand ils en ont besoin.

Le dernier produit d'exportation est le four à vapeur Retigo. Cet appareil tchèque est très bien perçu dans sa catégorie vu que c'est un appareil très ergonomique.

Retigo permet aux chefs de préparer les repas avec une qualité qui est toujours identique. Des repas courants sont programmés dans l'appareil pour qu'à chaque moment, le chef puisse utiliser le



programme optimal. L'appareil offre la possibilité unique de modifier les repas ou même d'en ajouter. En Belgique, le marché des fours à vapeur est saturé par dix marques différentes.

PRODUCTEURS FOURS A VAPEURS

- | | |
|----------------|-------------|
| - Rational | - Convothem |
| - Küppersbush | - Unox |
| - Zanussi | - Hobart |
| - Eloma | - Leventi |
| - Metossteamer | - Retigo |

Figure 20: Producteurs fours à vapeurs (CD Constructs, 2011)

Rational, la référence en termes de fours à vapeur, est leader du marché en Belgique grâce à une politique de marketing de masse réalisée par la société mère. Quant à la qualité offerte et le prix de Retigo et Rational, Retigo se trouve dans une situation d'avantage concurrentiel. Le produit tchèque offre plus de possibilités pour un meilleur prix. Ainsi, le message de CDC aux restaurateurs est de comparer les deux produits et de les convaincre du prix plus bas et de la qualité supérieure.

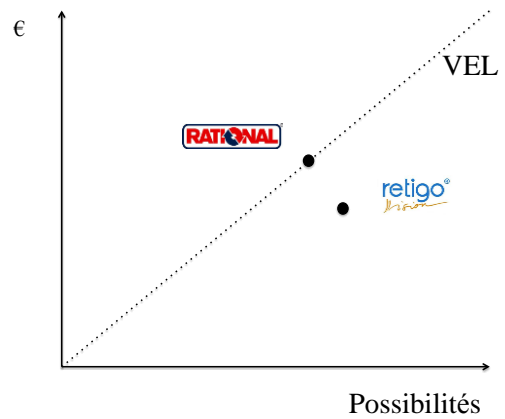


Figure 21: VEL Retigo-Rational (CDC 2011)

Clients belges

En Belgique, CDC a trois types de clients. Premièrement, elle est partenaire d'entreprises qui travaillent dans la restauration collective. Généralement, de telles entreprises sont actives dans trois secteurs, à savoir l'enseignement (restauration scolaire), la santé et le social (restauration hospitalière, maisons de retraite, établissements pénitentiaires), et le travail (restauration d'entreprises et d'administrations) (SNRC, 2011). Les établissements travaillent par gestion directe (avec des propres employés) ou concédée, c.-à-d. fournit par des entreprises spécialisées dans la restauration collective. La mission de ces sociétés spécialisées est double : d'un côté, elles sont responsables pour les repas de leurs clients et d'un autre côté, elles mettent à disposition des entreprises leur savoir-faire et proposent des appareils qui peuvent faciliter la préparation des repas. En Belgique, le marché de la restauration collective est dominé par quatre entreprises : Groupe Compass (Eurest, Medirest, Scolarest et Eurest Services), ISS, Aramark et Sodexo (CDC, 2011). CDC est partenaire de chaque groupe et installe des appareils dans des cuisines où les sociétés de service sont actives et ont proposé à leur client final d'en installer un.

Un deuxième type de clients sont les grands groupes de restaurants ou d'hôtels commerciaux. En Belgique, CDC est fournisseur reconnu de plusieurs groupes, déjà cités avant dans le descriptif de la situation. Ces groupes commencent souvent par un test d'un appareil dans un établissement. Si le produit correspond aux désirs, ils commandent les appareils pour chaque établissement.

Le dernier type de clients sont les petits restaurants qui se trouvent partout en Belgique.

Les groupes de restauration collective et les groupes de restaurants ou hôtels utilisent Thermodyne pour maintenir la nourriture au chaud. Ils utilisent l'appareil pour pouvoir garantir la qualité de la nourriture. Des gens qui mangent à 14h s'attendent la même qualité que des autres qui ont déjà mangé à 11h30. Avec Thermodyne, des grandes cuisines peuvent le garantir.

Les petits restaurants utilisent l'appareil pour cuire à température basse, ce qui est favorable pour le goût de la nourriture.

Adande est aussi installé dans les différents types de cuisines. L'entreprise mère a un accord exclusif avec McDonalds et KentuckyFriedChicken et a installé les tiroirs dans chaque cuisine des deux groupes partout dans le monde. Bien que CDC ne puisse pas contacter ces deux entreprises, elles sont utiles comme références. En Belgique, les appareils sont installés dans les écoles hôtelières, à savoir Ter Duinen, Spermalie et Ter Groene Poort. La société de service ISS a proposé à son client GlaxoSmithKline d'en installer 20, ce qu'ils ont fait. Mais CDC en a également déjà installé dans plusieurs petits restaurants, vu que les chefs étaient convaincus du système.

Les clients principaux de Retigo en Belgique sont surtout des restaurants et moins des groupes de restauration collective ou des grands groupes de restaurants, vu qu'ils ont parfois un accord avec la référence Rational.

Structure d'entreprise

Après analyse de la structure de l'entreprise, il est clair que celle-ci manquait parfois de consistance et que les tâches n'étaient pas réparties de façon si cloisonnée, ce qui avait comme conséquence que la performance diminuait. De plus, si CDC veut aller à l'étranger, un nouveau responsable d'exportation qui s'occupera du marketing et de la vente des trois produits sera nécessaire.

Dans les pages suivantes, vous trouverez trois schémas comprenant la nouvelle répartition des tâches, un plan de l'entreprise et du département de vente de CDC. Ces schémas ont été créés pendant cette analyse et serviront de points de départ dans l'avenir.

Comme vous constaterez, CDC est une entreprise avec quatre employés, y compris le directeur général et son épouse, et cinq ouvriers.

Explication des abréviations utilisées :

- CD : Dominiek Castelein, Directeur général
 - ELS : Els Vlieghe, Directeur financier
 - PJ : Pieterjan Geldhof, Product manager
 - KD, Kristof Desaever, Sales & support
 - ? : Nouveau responsable d'exportation
 - Sodiro : Bureau social
 - X : Cette personne est responsable pour la tâche
 - CC : Carbon Copy ; les personnes qui se trouvent en « cc » doivent être informées par le responsable
-
- A : Adande
 - T : Thermodyne
 - R : Retigo

TÂCHES	PERSONNE					
	PJ	KD	CD	?	ELS	Externe
Offres INOX	x		x			
Offres machines	x	x	cc	cc		
Vente AD/THERM/RET			x	x		
Vente Projets		x	x			
Production	x					
Planning livraison	x	cc				
Installations	x	x				
Service après-vente		x				
Marketing			x	x		
Site Web	x		x			
Organisation des foires	cc		x	x		
Achats	x	cc				
Personnel			x		x	Sodiro
ICT	cc	x	cc			
Paielements					x	
Comptabilité					x	
Administration	x					

Figure 22: Répartition des tâches (CDC, 2011)

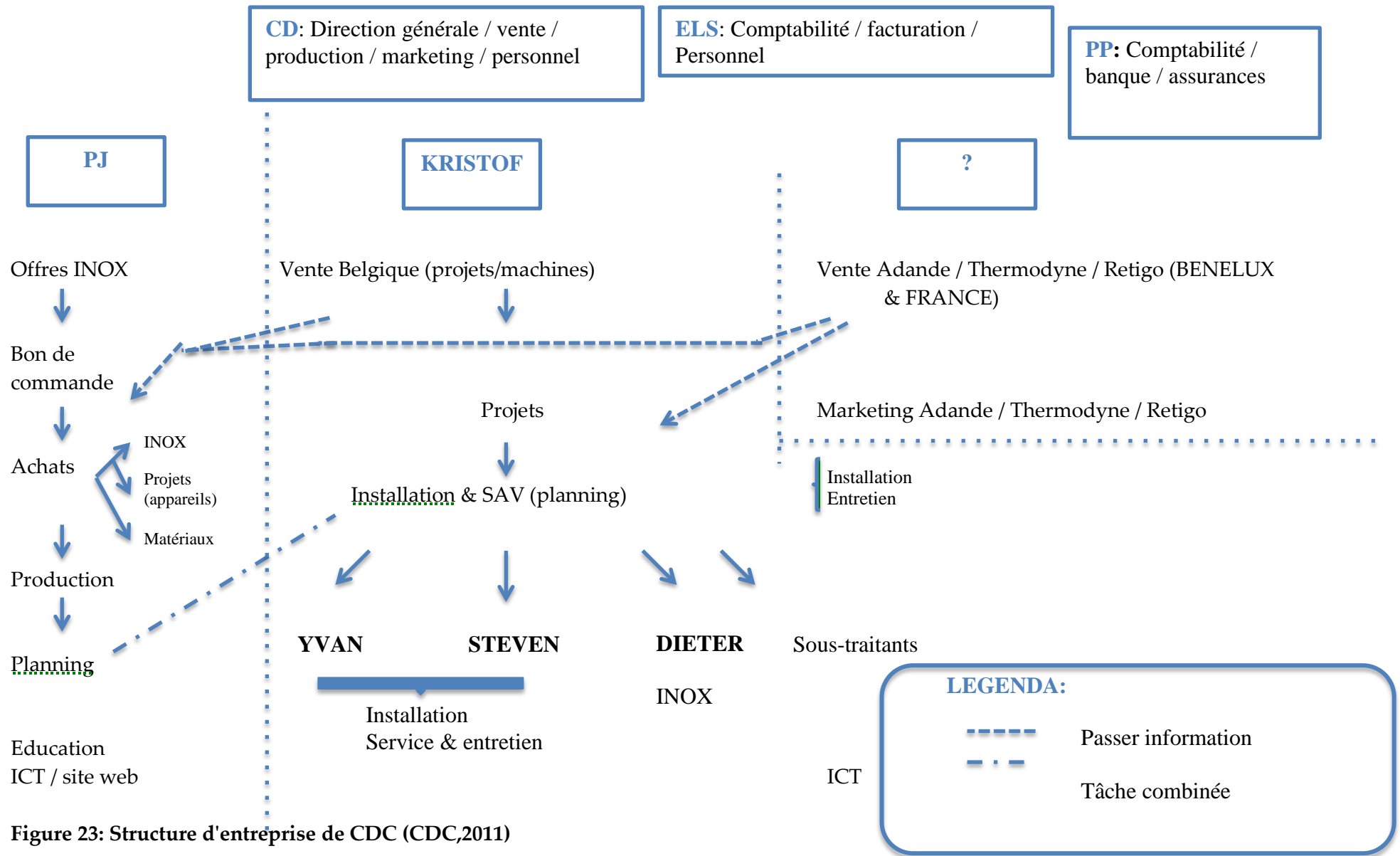


Figure 23: Structure d'entreprise de CDC (CDC,2011)

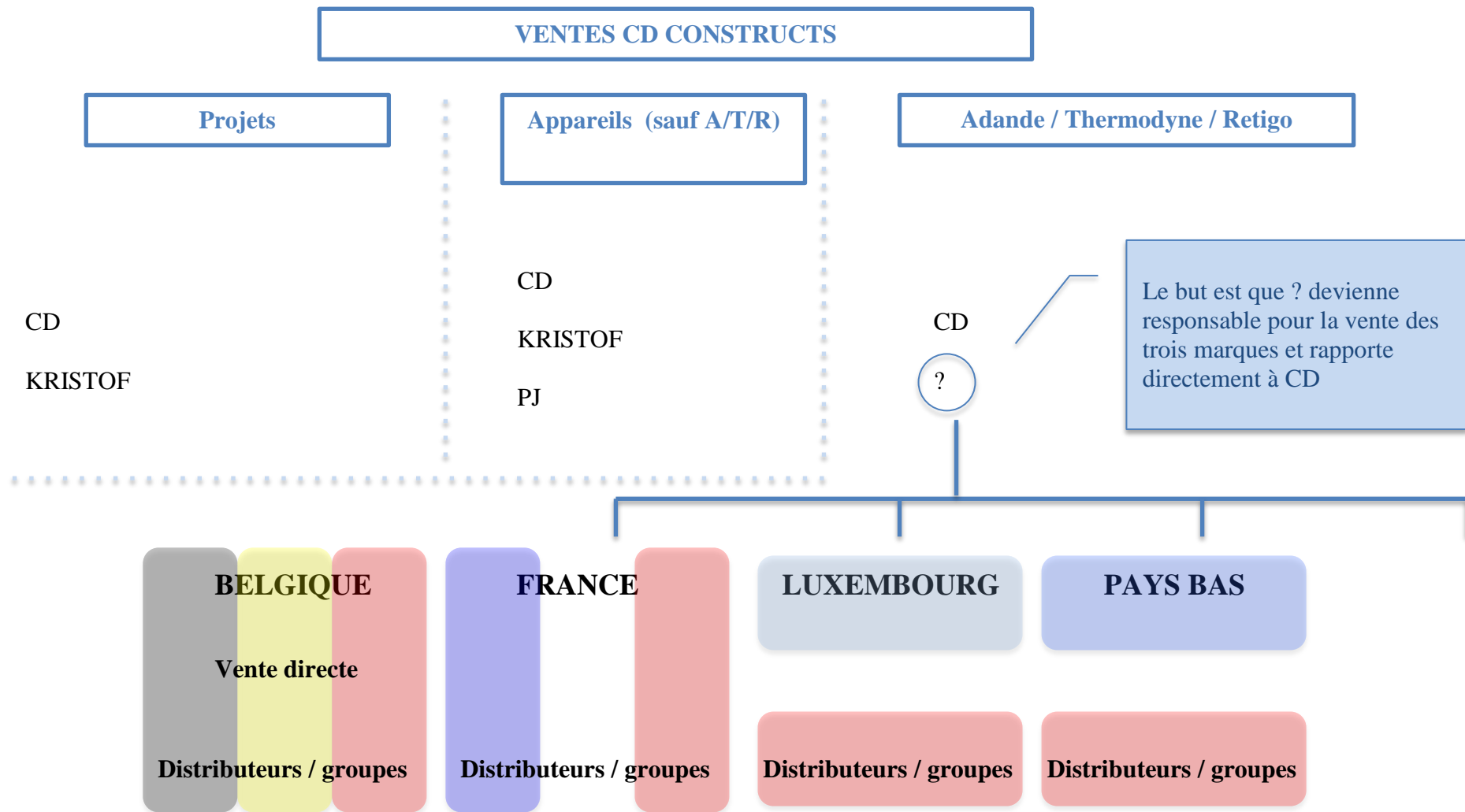


Figure 24: Département de ventes de CDC (CDC,2011)

2.2 ANALYSE EXTERNE

L'analyse externe est déterminante pendant le processus car, avec ce résultat, l'entreprise analysera le marché avec ses clients, ses concurrents ainsi que ses facteurs environnementaux. Cette analyse permettra à l'entreprise de connaître les opportunités et menaces du nouveau marché afin de pouvoir dresser l'analyse SWOT.

2.2.1 MARCHÉ - CLIENTS & CONCURRENTS

Marché - clients

Il y a certainement un marché pour les trois produits en France. L'entreprise avait déjà cette supposition, vu que CDC a participé à 'SIRHA 09' à Lyon, où elle a eu beaucoup de réponses positives et de demandes de distributeurs fortement intéressés.

En regardant le profil des clients belges (voie partie 'Analyse interne') et en le comparant avec le marché français, CDC remarque que la France offre plusieurs opportunités pour l'entreprise.

Le marché de *la restauration collective* est très important en France. Quinze million de français prennent chaque jour un repas hors de leur domicile, dont la moitié en restauration collective (Bioconvergence, 2009). Ceci fait que le secteur de la restauration collective prépare environ trois milliards de repas par an ou huit millions par jour dans 73.000 établissements, qui sont actifs dans quatre secteurs (voie partie "analyse interne, clients") (Bioconvergence, 2009).

Comme en Belgique, la gestion des établissements est directe ou concédée. La figure, mentionnée ci-dessous, montre comment la gestion est réglée par secteur (SNRC, 2009). Il est clair que le secteur du travail est celui qui est le plus livré par des entreprises spécialisées dans la restauration collective. En France, trois entreprises dominent le marché de la restauration collective par gestion considérée. Sodexo, Groupe Compass et

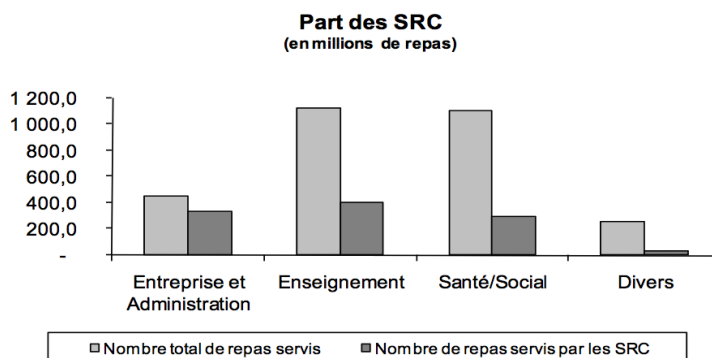


Figure 25: Restauration collective en France (SNRC, 2009)

Elior disposent de plus de 80% du marché⁴ (Daily Bourse, 2009). Pour CDC, qui est déjà partenaire des deux premiers groupes en Belgique, ceci peut offrir des opportunités, vu que la succursale belge peut être utilisée comme référence.

De plus, la France a plus ou moins la même problématique démographique que la Belgique, comme le montrent les deux figures ci-dessous. Dans l'avenir, de plus en plus, le vieillissement général de la population mènera à une hausse du nombre des maisons de retraite, qui sont également servies par la restauration collective. En France, plus de 16,2% de la population a un âge supérieur à 65 ans. Le pourcentage belge est de 17,1% (Insée, 2009).

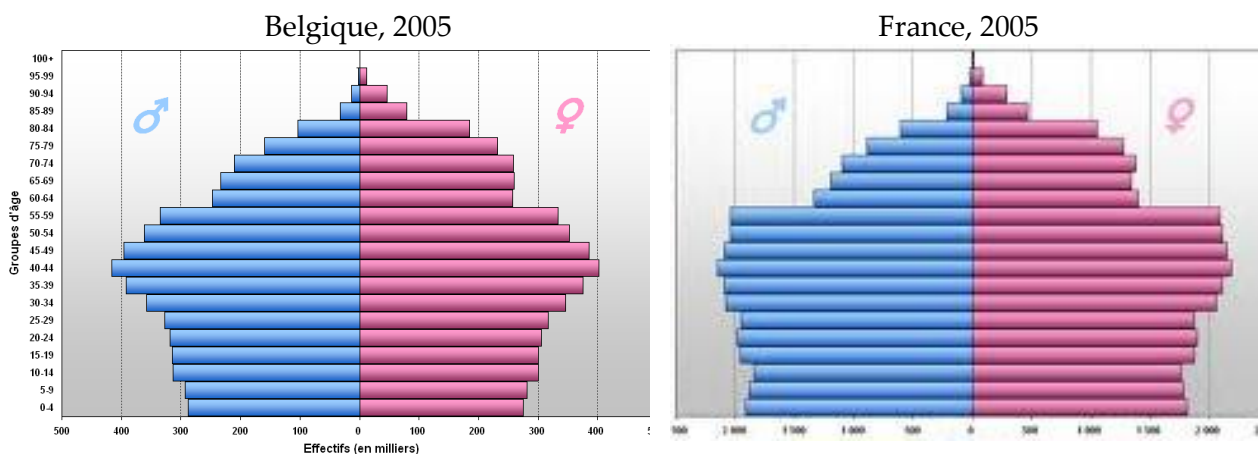


Figure 26: Pyramides des âges France – Belgique (Google, 2011)

Un deuxième type de client sont *les grands groupes de restaurants et hôtels commerciaux*. En France, plusieurs restaurants sont actifs sur des lieux stratégiques. Eliance a un réseau de 2.370 points de vente (qui font un CA de 1.285 millions d'euros avec 16.700 collaborateurs), autour des autoroutes, des gares, des aéroports et des centres commerciaux (Elior, 2011). Ce groupe dispose de sa propre marque, L'arche, et est également franchiseur de plusieurs marques (entre autre Paul, Quick, Courtepaille, Mercure hôtels, Ibis hôtels), Il est responsable de 96 implantations autour de l'autoroute. L'autre groupe, présent sur les mêmes lieux, est Autogrill avec 460 points de vente, dont 100 restaurants (soit un CA de 271,2 millions d'euros avec 3.500 collaborateurs pour 60 millions de clients en 2010) (Autogrill, 2011). De cette façon, les groupes Eliance et Autogrill offrent des opportunités énormes avec plus de 2.800 points de ventes à deux groupes.

Les restaurants Crocodiles, l'équivalent français de Colmar, ont momentanément 14 restaurants, surtout situés dans la région de Lille. Dans deux ans, le groupe prévoit une ouverture de 10 restaurants supplémentaires. Momentanément, CDC est dans une phase d'essai avec le groupe Crocodiles (CDC, 2011). Elle a installé deux appareils de Thermodyne dans un restaurant à Lille. Si

⁴ Annexe 1: liste des restaurateurs collectifs spécialisés

le test est positif, elle pourra fournir les appareils pour chaque restaurant. Ceci découle des recommandations en faveur de CDC que Colmar a faites chez le groupe Crocodiles.

A côté de la restauration collective et des grands groupes de restaurants, le dernier type de clients sont *les petits restaurants*. La France dispose de plus de 100.000 restaurants commerciaux et 16.800 hôtels indépendants (Darmon). Malgré les chiffres, il est impossible de savoir le nombre de restaurants qui peuvent être pris en considération.

Concurrents

La situation concurrentielle en France est comparable avec la situation belge d'il y a cinq ans (SIRHA '11, 2011).

En France, il n'y a qu'un concurrent direct pour Thermodyne, à savoir Altoo Shaam, le concurrent dans le marché belge. Il est important de faire la distinction entre les appareils qui maintiennent au chaud la nourriture pour une période de plusieurs heures et les appareils pour la distribution de repas (Socamel, Bourgeat, Burlodge) où il suffit de maintenir la température pendant quelques moments, par exemple dans des hôpitaux. Thermodyne est installé dans des restaurants et des cantines où les restaurateurs veulent maintenir au chaud la nourriture pendant plusieurs heures pour qu'ils n'aient pas trop de perte de nourriture, ce qui s'avérerait inutilisable. Momentanément, il n'y a que Altoo Shaam qui offre la possibilité de maintenir au chaud la nourriture sans perte de qualité. Néanmoins, plusieurs restaurants utilisent aussi les appareils pour la distribution des repas pour maintenir au chaud la nourriture pendant des périodes plus longues. Vu que ces appareils ne sont pas des produits conçus pour cette fonction, la nourriture devient sèche après un certain temps et perd donc en qualité.

Vu que Altoo Shaam offre les mêmes appareils qu'en Belgique où CDC a pu convaincre les restaurateurs des avantages et de la fiabilité de Thermodyne, le message est de faire la même chose en France.

Adande est déjà disponible sur la moitié du marché français. Pour l'instant, il y a une entreprise française, à savoir SolutionsFoodEquipment qui se trouve à Six-Fours-les-plages, près de Toulon. Cette entreprise a eu le droit de distribuer le produit pour la partie qui se trouve dans le sud (tout ce qui se trouve en dessous de Lyon). CDC a le privilège, comme partenaire depuis longtemps, de

faire le reste de la France. De plus, si CDC peut montrer qu'elle vend plus que son collègue en France, elle deviendra responsable pour tout le marché français. Pour la partie au-dessus de Lyon, il n'y a pas de produits similaires sur le marché offrant les mêmes possibilités, grâce au brevet de l'entreprise mère en Angleterre. Les restaurateurs utilisent donc des systèmes de réfrigération et de congélation classiques et ne connaissent pas encore les tiroirs. Pour ce produit, CDC devra créer un marché dans le Nord.

La situation des fours à vapeur est comparable avec celle en Belgique. Le joueur principal est Rational qui est supporté par un marketing de masse de l'entreprise mère. Les autres marques sont également les mêmes qu'en Belgique, avec les mêmes avantages, désavantages et prix.

Pour l'instant, il y a une entreprise, dénommée NKI et se situant à Dijon, qui a le droit de vendre le produit pour tout ce qui se trouve en dessous de Paris. CDC va donc essayer de vendre le produit en haut de Paris.

Conclusion marche-clients & concurrence

Pour au minimum deux des trois produits, l'analyse du marché et des concurrents permettent de conclure qu'il y a un potentiel énorme en France. Thermodyne (partout) et Adande (moitié) sont des types de produits qui sont pour l'instant peu ou pas du tout sur le marché et qui auront certainement leurs places.

La situation pour Retigo est plus difficile, vu qu'il s'agit d'un marché fort saturé et que les distributeurs ne veulent souvent pas changer de marque, certainement pas s'il s'agit d'une qualité comparable.

2.2.2 FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

L'analyse des facteurs environnementaux montre s'il y a des différences importantes entre la France et la Belgique afin que le marché puisse être entré d'une manière optimale. Pour faire ceci, le modèle classique de PEST est utilisé. Ce modèle examine les environnements politico-juridique, économique, socio-culturel et technologique.

Une analyse PEST diffère d'une entreprise à l'autre. Dans ce dossier, seuls les différents composants pouvant influencer l'entrée du marché de CDC sont exposés.

2.2.2.1 POLITIQUE-JURIDIQUE

Avant tout, le marché français est, grâce à la législation européenne, assez accessible pour des entreprises belges. Malgré ceci, plusieurs règles sont essentielles si l'entreprise ne veut pas avoir de problèmes plus tard.

Garantie – responsabilité

En France, la même période de garantie de deux ans est obligatoire. CDC est vue par la loi française comme fabricant pour chaque produit que l'entreprise importe de l'extérieur de l'Europe. Dans ce cas, cela veut dire que CDC est fabricant de Thermodyne et distributeur pour Adande et Retigo, puisque ces deux derniers sont des produits européens. Cette distinction prend tout son sens lorsqu'il s'agira d'aborder éventuellement des problèmes en termes de responsabilité (MG Avocats, 2011).

Obligations fiscales

La loi française oblige toute entreprise qui importe des biens en France d'avoir un numéro de TVA français (INTERFISCAL, 2011). Il est donc favorable pour l'entreprise de demander ce numéro afin d'éviter tous problèmes dans l'avenir. Une entreprise belge ne doit pas avoir de succursale en France. Interfiscal, une entreprise qui est spécialisée dans la représentation fiscale des entreprises belges, peut demander un numéro de TVA français sans que l'entreprise ne soit située en France. De plus, CDC doit être en ordre avec sa facturation de la TVA en France. Vu que CDC fournira toujours aux entreprises, deux possibilités s'offrent à elle:

- L'entreprise peut facturer aux clients français sans TVA

CDC est obligé de mentionner sur ses factures le numéro de TVA français de son client et le message suivant:

“TVA française due par le client, article 283-1 CGI”

“Mandataire fiscal: Fiscal France – BP 78 – F-59432 Halluin”

- L'entreprise peut aussi facturer aux clients français avec TVA

Ce système est intéressant si une entreprise a souvent des coûts en France et a un numéro de TVA français. Cette manière de travailler inclut que la TVA est compensée en France.

Pour CDC, la deuxième possibilité est plus intéressante vu que l'entreprise aura des coûts de déplacement en France. De plus, les clients français préfèrent souvent coopérer avec une entreprise possédant un numéro de TVA français.

Travailler en France

Il est important pour CDC de savoir quelles sont les obligations sur la législation de travail en France si, à l'avenir, elle doit exécuter des travaux dans une cuisine française (CAPEB, 2011 ; BOUWUNIE, 2011).

Quand une entreprise belge fait des travaux en France, les ouvriers sont soumis à la législation française. L'entreprise belge doit donner une déclaration d'un détachement, traduite en français. Si elle ne le fait pas, l'entreprise risque une amende de maximum 750 €. Ce détachement doit inclure les mentions suivantes:

- Les noms des ouvriers détachés
- L'entreprise qui les emploie
- Le contexte de leur détachement

En cas de contrôle, les ouvriers sont obligés de pouvoir montrer les documents suivants :

- Attestation d'un examen médical en Belgique
- Si le détachement dure plus longtemps qu'un mois : les fiches de paye
- Si le détachement dure moins d'un mois : chaque document qui prouve que les salaires minimaux sont respectés.

(Note : chaque document doit être traduit en français)

L'ouvrier détaché reçoit un salaire qui est au minimum égal au salaire minimal en France. Les salaires minimaux pour des ouvriers, dans la région de Nord-Pas-de-Calais, variaient en 2010 de 1.369,73 € à 2.055,52 €.

De plus, l'ouvrier a droit à un remboursement des coûts effectifs nécessaires dus au détachement (coûts pour déplacement, repas, etc.).

Les ouvriers sont soumis au temps de travail français :

- Temps de travail maximal par jour : 10 heures / jour
- Temps de semaine : 35 heures / semaine
- Temps de travail maximal par semaine : 48 heures / semaine

Chaque heure entre la 36^{ième} et la 48^{ième} est vue comme heure supplémentaire et est soumis à un supplément sous forme de salaire. Cet avantage s'élève à un supplément de 25% jusqu'à la 43^{ième} heure et 50% à partir de la 44^{ième}. De plus, ces heures supplémentaires donnent droit à une compensation obligatoire sous forme de 100% de récupération pour chaque heure supplémentaire au-dessus du total annuel de 220 heures par an et par ouvrier.

2.2.2.2 ECONOMIQUE

La France a presque le même niveau économique que la Belgique. Le PIB par habitant est de 27.200€ (en Belgique : 29.400€) (Insée, 2009). En France, 64,6% des gens travaillent, ce qui est environ 2% de plus qu'en Belgique (62%) (Insée, 2009). Malgré le surplus du taux d'emploi, le taux de chômage est traditionnellement plus élevé en France, comme la figure ci-dessous le montre.

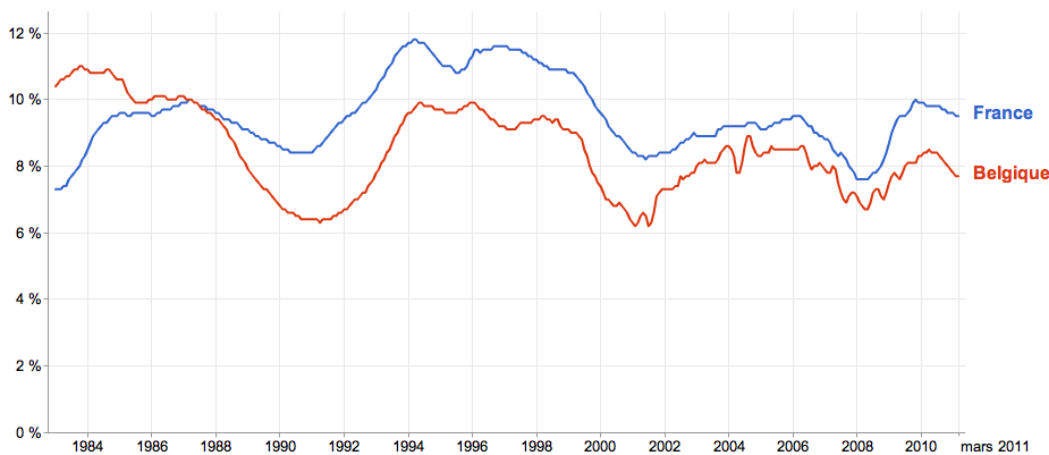


Figure 27: Taux de chômage France – Belgique (Google, 2011)

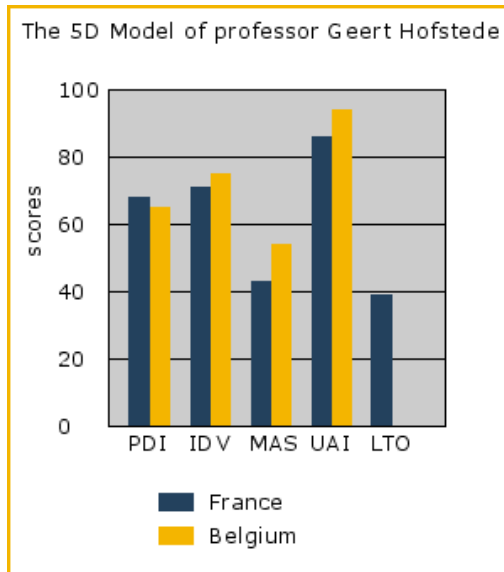
Bien que les français aient les mêmes moyens de paiement que chez nous, beaucoup de clients paient encore avec des chèques. Il existe donc une grande probabilité que les futurs clients de CDC le fassent aussi. Ceci est à prendre en considération lorsque l'entreprise déterminera ses méthodes de paiement. Si CDC décide d'autoriser les chèques, il faudra faire attention à ce que les chèques soient couverts (UNIZO, 2010).

Bien sûr, la France fait aussi partie de la zone Euro. Cela en fait un pays très intéressant car il n'y a pas de risque lié à une variation de taux de change.

2.2.2.3 SOCIO-CULTUREL

Dimensions de Hofstede

Geert Hofstede a étudié les différences culturelles de plus de 74 pays. La figure ci-dessous montre



qu'il n'y a pas de grandes différences culturelles entre la France et la Belgique (Hofstede, 2011). La distance au pouvoir et le niveau d'individualisme sont plus ou moins les mêmes. La Belgique est un pays avec une culture plus masculine et essaie d'éviter des situations incertaines par des réglementations. Malgré les deux variations, les tendances sont généralement les mêmes. Ceci implique un marché français attrayant car il n'existe pas de grandes différences culturelles selon G. Hofstede.

Figure 28: Comparaison entre France et Belgique (Hofstede, 2011)

A côté du modèle de Hofstede, l'environnement culturel a aussi été étudié par la langue, la manière de faire des affaires et le statut.

Langue

Les français sont très fiers de leur langue qui est, selon eux, la base de beaucoup d'autres langues (Laleman, 2011). De ce fait, il est crucial de la maîtriser si une entreprise veut rencontrer le succès. Souvent, les partenaires d'affaires savent parler anglais. Pourtant, ils préfèrent des partenaires francophones.

Manière de faire des affaires

La manière française diffère assez fortement de la manière Anglo-saxonne (Laleman, 2011). Faire des affaires en France prend plus de temps. Les français préfèrent la manière relationnelle où un dîner est toujours recommandé. Avant qu'un client français soit d'accord, il doit être sûr qu'il fait le bon choix. Et pour ce faire, il prend son temps.

La France reçoit souvent l'étiquette d'être chauviniste et protectionniste. Les français préfèrent des partenaires français ou des gens qu'ils connaissent déjà assez bien. Dans cette optique, il est important de faire du networking en France.

Statut

Pour un français, il est essentiel de bien connaître son partenaire (Laleman, 2011). Il donne beaucoup d'importance aux titres et à l'apparence de son partenaire futur. C'est pour cela qu'il est conseillé d'être bien habillé si une entreprise a un rendez-vous en France.

2.2.2.4 TECHNOLOGIE

Du point de vue technologique, il n'y a pas de différences remarquables entre la France et la Belgique qui peuvent avoir une influence sur l'entrée du marché.

La technologie des cuisines françaises a également besoin de produits qui peuvent prolonger la fraîcheur de la nourriture mais également de faire baisser les coûts.

De plus, l'adaptation des prises n'est pas nécessaire ; elles sont les mêmes qu'en Belgique ce qui est avantageux pour CDC.

2.3 ANALYSE SWOT



Figure 29: Analyse SWOT du marché français (CDC, 2011)

3 ÉTAPE 2 : DECISIONS STRATEGIQUES

3.1 DEFINITION DES OBJECTIFS

Les objectifs sont définis en termes d'indicateurs financiers et non financiers. Comme expliqué, ce sont ces derniers qui déterminent la performance future.

3.1.1 INDICATEURS FINANCIERS

CDC veut vendre durant sa première année 50 appareils, ce qui représente un chiffre d'affaires de 100.000 €. Après trois ans, l'entreprise espère pouvoir tripler ce chiffre, à savoir 150 par an, ce qui fait un chiffre d'affaires d'environ 270.000 €. Encore deux ans plus tard, l'entreprise désire en vendre 200 par an (chiffre d'affaires de 350.000 €). Après cinq ans donc, CDC veut avoir vendu 500 appareils et réalisé un CA de 940.000 € sur le marché français.

Les 50 appareils sont déterminés en fonction du nombre de distributeurs (voir 3.2.2 'Mode d'entrée). CDC veut avoir 20 distributeurs en France. Ceci fait donc que l'entreprise estime une vente de 2 à 3 appareils par distributeur pendant les deux premières années.

3.1.2 INDICATEURS NON-FINANCIERS

CDC veut qu'il y ait, après un an, un distributeur dans chaque département qui promeut activement sa région. Ceci devrait mener à une pénétration totale du marché.

De plus, il est important que les premiers contacts soient établis avec des restaurateurs collectifs des grands groupes de restaurants pour qu'une coopération future soit possible.

Un deuxième objectif non financier est la performance du nouveau responsable d'exportation. L'entreprise peut lui permettre quelque temps pour s'intégrer dans le système mais il doit comprendre les produits et le système d'exportation pour qu'il puisse pénétrer le marché français.

3.2 DETERMINATION DE LA STRATEGIE

3.2.1 STRATEGIE

Pour les trois produits, CDC peut appliquer une stratégie de différenciation. Comme l'a montré l'analyse du marché, peu d'alternatifs ont la même performance que les produits de CDC.

Thermodyne a un grand concurrent sur le marché français. Cependant, il n'offre pas les mêmes possibilités pour un cuisinier. En gardant en tête la situation en Belgique, où presque chaque grand groupe a changé d'appareil pour maintenir la nourriture au chaud grâce à une qualité supérieure, CDC doit aussi accentuer les avantages de Thermodyne par rapport à Altoo Shaam.

Adande est un appareil révolutionnaire dans le monde de la réfrigération et de la congélation et a, de la sorte, aussi besoin d'une approche de différenciation. Le prix de Adande est plus élevé que les modèles classiques mais les fonctionnalités sont énormes. C'est le seul appareil qui permet à la fois de réfrigérer et de congeler. En Belgique, le marché a directement reconnu les avantages par rapport aux produits alternatifs.

Pour Retigo, une stratégie hybride qui combine la différenciation avec une minimisation des coûts est la plus adéquate. Le produit a plus de possibilités que la référence dans le marché, Rational, pour un prix plus bas. Le but pour CDC doit être de montrer que la performance est au moins la même que chez Rational et que le prix est mieux.

3.2.2 MODE D'ENTREE

Pour l'entrée du marché, différentes possibilités ont été examinées : travailler directement, par agent ou par distributeur.

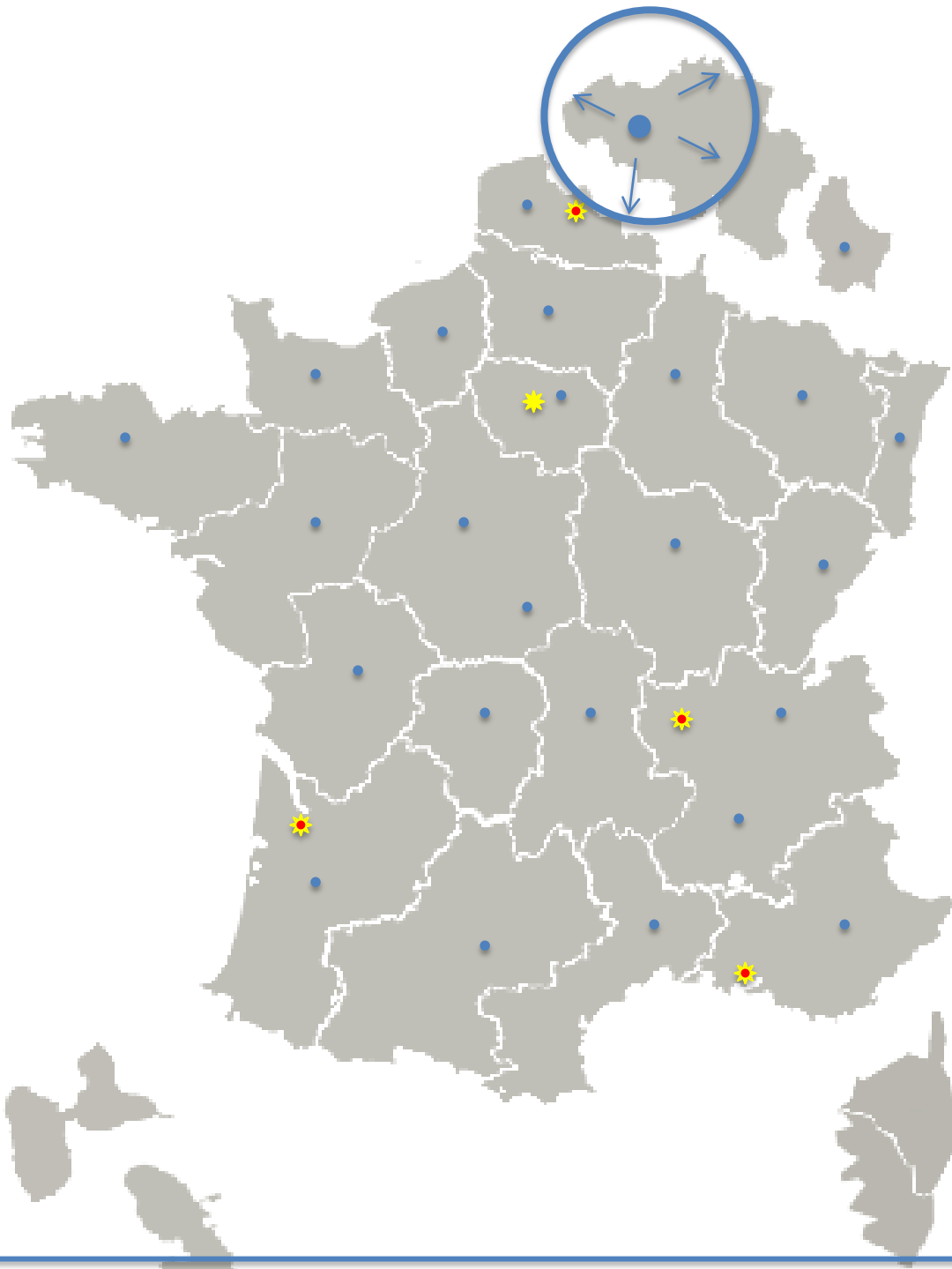
Le choix pour la coopération avec des distributeurs provient d'une élimination de possibilités. Les trois produits ont besoin d'un service après-vente. Quand un restaurant a un problème, il doit être résolu dans les meilleurs délais. Par conséquent, contacter toute la France et travailler directement partout est impossible à cause de la grande distance et du manque de temps, ce qui fait que le service après-vente n'est pas garanti. Une deuxième possibilité est de travailler avec des agents qui parcourent la route en France. Le fait qu'ils ne peuvent pas non plus donner de service après-vente et que la loi française les protège contre une démission éventuelle fait de cette approche une option peu attrayante (Deloitte Fiduiciaire, 2011). Une troisième possibilité est de coopérer avec des distributeurs locaux qui sont responsables pour une certaine région. Le grand avantage est qu'ils peuvent garantir un bon service après-vente, ce qui est nécessaire pour les produits. Un deuxième avantage est qu'ils connaissent déjà le marché local et les clients potentiels.

Bien que CDC préfère travailler avec des distributeurs, l'entreprise choisit également de contacter directement les groupes de restauration collective et les grands groupes de restaurants. Elle le fait pour rester compétitive. Parfois, livrer aux groupes de restaurants veut dire que le fournisseur doit accorder une réduction. En Belgique, par exemple, quelques groupes ont une réduction de 35%. Vu que les distributeurs sont souvent incapables d'accorder une telle réduction – car ils perdent leur marge brute alors – CDC va contacter directement ces clients. Pour le service après-vente, CDC peut établir un accord avec les différents distributeurs pour qu'ils s'en occupent et prennent leur marge.

Finalement, CDC a opté pour une combinaison de deux manières pour pénétrer ce marché. D'un côté, l'entreprise va travailler avec des distributeurs français et de l'autre côté, elle va contacter des grands groupes de restaurants elle-même. Cette approche double permet une pénétration profonde du marché.

La figure ci-dessous montre comment CDC veut entrer dans le marché français à l'avenir. Comme le montre la carte, il est nécessaire de trouver dans chaque département un distributeur et de lui

offrir un support par le responsable d'exportation de CDC. Il est important d'offrir aux distributeurs une exclusivité pour une certaine région. Le but de cette exclusivité est de créer une coopération intensive où le distributeur et CDC travaillent dans une situation WIN-WIN.



LEGENDA:

- CD Constructs
- Distributeurs
- Zone de travail direct

Figure 30: Distributeurs en France (CDC, 2011)

3.2.3 MARKETING MIX

Produit

En ce qui concerne la technologie, il n'y a pas d'adaptation nécessaire. Les produits sont prêts pour l'exportation à la France. C'est pour cela que CDC ne va pas les adapter, sauf si un client désire un modèle sur mesure.

Prix

Les prix bruts sont cités dans les différentes listes de prix des trois produits. Les distributeurs recevront les conditions d'achat généralement utilisées par CDC:

- 30% de remise pour les distributeurs
- 5% de remise supplémentaire à partir de 5 appareils par an
- 5% de remise pour un paiement au grand comptant

La remise de 30% pour les distributeurs est déjà utilisée en Belgique pour les revendeurs, à savoir les groupes de restauration collective qui proposent les appareils à leurs clients. Ce pourcentage est également la remise actuelle pour les différents grands groupes.

Via la deuxième remise, CDC veut stimuler les distributeurs à vendre plus. La troisième est née de problèmes précédents avec un distributeur et doit inciter les partenaires à un paiement au grand comptant.

Les prix des différents appareils sont souvent des prix indicatifs donnés par l'entreprise-mère. C'est pour cela que les prix en France ont le même niveau qu'en Belgique. Puisque la situation concurrentielle en France est comparable avec celle en Belgique et à la vue du succès des produits dans le marché domestique, CDC a décidé de ne pas modifier ses prix et d'utiliser les prix de référence des fabricants moins les remises mentionnées ci-dessus.

Place

Les produits de CDC seront offerts par des distributeurs qui se situent dans chaque département. CDC essayera de faire directement des affaires avec des grands groupes (voir partie 'Mode d'entrée').

Chaque livraison est selon l'incoterm 'EX WORKS ROULERS'. Cela veut dire que les coûts et les assurances pour le transport sont pour le compte du distributeur.

Promotion

Toute correspondance à partir de Roulers aux distributeurs passera sans le logo et le nom de 'CDCConstructs', mais sous le nom des trois produits respectifs. Pendant l'entrée du marché en Luxembourg, l'entreprise a réalisé que des distributeurs potentiels sont parfois méfiants en voyant le nom de CDC. Ils pourraient penser qu'ils achètent à un collègue et ainsi ils pourraient être moins ouverts à une coopération. Par cette approche, l'entreprise veut plutôt jouer le rôle d'un grand distributeur pour le Benelux et la France. Il peut être intéressant pour CDC de fonder une seconde entreprise qui ne s'occupe que des trois produits. Cette nouvelle entreprise peut fonctionner sous son propre nom et facturer à CDC, mais également aux autres partenaires.

CDC va soutenir les distributeurs avec, entre autres, des prospectus, des fiches techniques et un site web pour la France. De plus, le nouveau responsable doit chercher de nouveaux projets pour promouvoir les produits et augmenter les ventes des distributeurs.

CDC va également former les vendeurs et les techniciens des distributeurs. Il existe aussi une possibilité d'organiser avec le distributeur des démonstrations de cuisines pour des restaurants intéressés.

Finalement, l'entreprise participera aux grandes foires de restauration ('SIRHA 13', 'EQUIPHOTEL',...). Elle invitera ses distributeurs pour y participer et envoyer des clients potentiels aux distributeurs locaux.

4 ÉTAPE 3 : IMPLEMENTATION DE LA STRATEGIE

Lors d'une recherche antérieure sur l'entrée potentielle en France, un test positif a été fait au Luxembourg. CDC a contacté des distributeurs potentiels et a pris rendez-vous au Luxembourg pour y présenter les trois produits. Le résultat fut que CDC a accueilli deux nouveaux distributeurs enthousiastes et convaincus de vendre Adande et Thermodyne. Toutefois, comme déjà mentionné après la phase analytique, il semble qu'il sera plus difficile d'introduire Retigo dans les nouveaux marchés. Malgré ce résultat positif, il faut être prudent, en effet, la taille du marché Luxembourgeois diffère de celui de la France.

1. Recherche des distributeurs / groupes potentiels
2. RDV avec distributeurs / groupes
3. Démonstration distributeurs / groupes
4. Soutenir les distributeurs / groupes
 - Enseignements
 - Prospectus / fiches / ...

En France, il sera également intéressant de chercher dans une première phase des distributeurs potentiels et de les contacter après. CDC a déjà collecté beaucoup d'adresses de distributeurs intéressés à la foire 'SIRHA 09'. Le manque de temps et d'une stratégie a fait que l'entreprise n'a pas pu utiliser

ces contacts. C'est pour cela qu'il est crucial, comme au Luxembourg, d'aller vers les entreprises et de leur présenter les produits.

Une fois que le responsable d'exportation a reçu un accord, il pourra planifier des enseignements pour les vendeurs et les techniciens du distributeur. De plus, il est en charge du soutien des distributeurs avec de nouveaux prospectus des produits.

Une autre tâche du nouvel employé, en coopérant avec le directeur général Dominiek Castelein, sera de contacter les grands groupes de restaurants et de la restauration collective pour que l'entreprise puisse les servir directement.

Finalement, il est important de bien communiquer les plans futurs aux parties prenantes de l'entreprise. Une excellente communication augmentera les chances de succès de l'internationalisation.

5 ÉTAPE 4 : ÉVALUATION ET CONTRÔLE DE LA PERFORMANCE

Le contrôle du processus peut être fait sur différents niveaux. Comme le mentionnent les objectifs, CDC doit contrôler si la coopération avec les différents distributeurs est un succès. Il faut contrôler comment évolue la vente. Si un distributeur vend beaucoup et qu'un autre ne réussit pas à vendre un seul produit, il est possible que le choix de ce distributeur ne fut pas réaliste.

Deuxièmement, CDC doit regarder comment évolue la performance du nouveau responsable d'exportation. Réussit-il dans sa mission d'entrer dans le marché français ?

Ensuite, l'entreprise doit examiner si les produits sont encore à jour pour le marché français. Si, à un certain moment, une adaptation est nécessaire, l'entreprise doit la faire.

Finalement, si les objectifs non financiers sont atteints, il y a de fortes chances pour que le résultat financier soit également positif. CDC a compté sur une vente d'au minimum 50 appareils après un an.

Si après un certain temps, il advient clairement que l'entreprise ne réussit pas à vendre en France, une nouvelle analyse sera nécessaire.

Il est intéressant de refaire toute cette étude après quelques années pour voir s'il y a de grandes différences avec la situation actuelle. Malgré cette proposition, CDC a tout intérêt à adapter sa stratégie si elle constate que cela peut avoir des conséquences positives.

CONCLUSION

Développer un plan stratégique pour une entreprise avec des ambitions internationales est un processus complexe qui fait appel à bon nombre de facteurs pouvant avoir une influence sur le succès de l'internationalisation.

Avant la prise de décisions stratégiques, l'entreprise doit analyser si elle est prête ou non à ce changement. De plus, il est utile et nécessaire de savoir comment fonctionne le marché, qui sont les concurrents et quels sont les facteurs environnementaux.

Dans ce mémoire, un plan d'exportation a été créé pour l'entreprise 'CD Constructs', sise à Roulers. L'entreprise a l'ambition de pénétrer le marché français avec trois produits très qualitatifs. L'analyse externe a montré qu'il y a certainement un marché pour au moins deux des trois produits et qu'une adaptation n'est pas nécessaire. L'entreprise est prête, si elle suit la nouvelle structure interne, d'attaquer ce nouveau marché.

Si CDC réussit à créer un réseau de distributeurs actifs en France, l'entreprise aura beaucoup de chances de vendre en France. De plus, elle doit essayer de contacter les grands groupes directement.

Pendant la réalisation de la partie pratique, il devenait clair que beaucoup d'informations étaient déjà disponibles. Des entreprises spécialisées comme l'AWEX (FIT en Flandre) ont comme mission de stimuler l'exportation des entreprises belges et de les aider avec des dossiers et des informations dans beaucoup de domaines. Il est conseillé aux entreprises de les contacter et d'utiliser leur information au lieu de perdre du temps à tout faire soi-même.

Ce mémoire a démontré qu'il y a beaucoup de possibilités en France et que le marché français est assez comparable avec la Belgique, certainement en ce qui concerne le marché des cuisines industrielles.

Maintenant, il reste à l'entreprise à appliquer ce dossier et à chercher des partenaires actifs et corrects afin de l'aider à pénétrer le marché français.

BIBLIOGRAPHIE

AAKER D., MCLOUGHLIN D., 2010, "Strategic Market Management", Chichester, John Wiley & sons LTD

AUTOGRILL, "Autogrill en chiffres", page consulté le 3/3/2011, <http://www.autogrill.fr/autogrill/autogrill-en-chiffres-10.html>

BIOCONVERGENCE, 2009, "Observatoire des produits biologiques en restauration collective", PDF en ligne consulté le 20/5/2011, http://www.bioconvergence.asso.fr/site-media/uploads/24_les_principales_donnees_de_l'observatoire_national_de_la_bio_en_restaurant_collective,_agence_bio.pdf

BOUWUNIE, 2011, "Werken in Frankrijk, Belgische wetgeving en dubbelbelastingsverdrag", Seminarie UNIZO "Werken uitvoeren in Frankrijk", 1/2/2011

BRADLEY F., 1991, "International Strategic Marketing", Hemel Hempstead, Prentice Hall,

BUCKLEY P.J., GHOURI P.N., 2004, "Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises", Journal of International Business Studies, 35, pp. 81-98

CAPEB, 2011, "Tijdelijke tewerkstelling in Frankrijk", Seminarie UNIZO "Werken uitvoeren in Frankrijk", 1/2/2011

CAVUSGIL S.T., ZOU S., 1994, "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 1-21

COCA COLA NEDERLAND, 16/11/2007, "Coca-Cola Zero, de Coca-Cola Light voor mannen", PDF en ligne consulté le 20/5/2011, <http://www.cocacolanederland.nl/buildPDF.aspx?PDFID=56>

COMPETENTIEDENKEN, "Strategisch Management", PDF en ligne consulté le 20/11/2011, <http://www.competentiedenken.nl/PDF/Strategisch%20Management.pdf>

DAILY BOURSE, 5/11/2009, "La restauration collective: performance modeste en 2010", page consulté le 19/5/2011, <http://www.daily-bourse.fr/la-restauration-collective-performance-modeste-en-Feed-AFP091105155815.q0o1k7uc.php>

DARMON K., "L'hôtellerie et la restauration collective: mettre en art la table et les services", Site web consulté le 15/5/2011, http://www.studyrama.com/formations/specialites/hotellerie-restauration/lhotellerie-et-la-restauration-mettre-en-art-la-table-et-le-service.html?id_article=10294

DELOITTE FIDUCIAIRE, 2011, Seminarie UNIZO “Werken met Franse handelsagenten, juridische aspecten”, 21/2/2011

DOUGLAS S.P., WIND Y, 1987, “The Myth of Globalization”, Columbia Journal of World Business, Winter, pp. 19-29

ELIOR ELIANCE, “Activités et métiers”, Site web consulté le 3/3/2011, <http://www.elior.com/Elior/AutoroutesFrance/activites-et-metiers.aspx>

EXPRESS, 26/2/2011, “Meer dan 1 miljoen klanten voor digitale televisie Belgacom”, page consulté le 5/4/2011, <http://www.express.be/sectors/nl/ict/meer-dan-1-miljoen-klanten-voor-digitale-televisie-belgacom/141308.htm>

GIJSENBERG M., 2010, “Cours Strategic Marketing”

GOOGLE, 2011, “Unemployment in European countries”, page consulté le 15/5/2011, http://www.google.com/publicdata?ds=z9a8a3sje0h8ii_&met_y=unemployment_rate&idim=eu_country:FR&dl=fr&hl=fr&q=taux+de+chomage+en+france#ctype=1&strail=false&nselm=h&met_y=unemployment_rate&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country_group&idim=eu_country:FR:BE&hl=fr&dl=fr

GOOGLE, 2011, “Pyramide des âges de France”, page consulté le 15/5/2011, http://www.google.be/imgres?imgurl=http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/e/e0/Pyramide_France.PNG/120px-Pyramide_France.PNG&imgrefurl=http://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_%25C3%25A2ges&usg=__Cy6ALYTbPDmoHxhJ1BFVDrGPkow=&h=83&w=120&sz=7&hl=nl&start=33&zoom=1&tbnid=jCwGCrd_jDOwaM:&tbnh=66&tbnw=96&ei=Lb_fTcOIHsaVOv6FmIcK&prev=/search%3Fq%3Dpyramides%2Bd%25C3%25A2ges%2Bfrance%26hl%3Dnl%26client%3Dsafari%26rls%3Den%26biw%3D1277%26bih%3D662%26tbn%3Disch&itbs=1&iact=rc&dur=462&page=3&ndsp=17&ved=1t:429,r:9,s:33&tx=61&ty=20&biw=1277&bih=662

GOOGLE, 2011, “Pyramide des âges de Belgique”, page consulté le 15/5/2011, http://www.google.be/imgres?imgurl=http://www.chez-smiley.be/rubriques/belgique/pages/demographie/Pyramide_Belgique.png&imgrefurl=http://www.chez-smiley.be/rubriques/belgique/pages/demographie/demographie.htm&usg=__R9jrJuhRX3v2882-5cF-9B16acU=&h=625&w=902&sz=35&hl=nl&start=0&zoom=1&tbnid=rMOQWHE369mndM:&tbnh=165&tbnw=240&ei=t77fTey8O4iXOqPviIAK&prev=/search%3Fq%3Dpyramides%2Bd%2527%25C3%25A2ges%2Bbelgique%26hl%3Dnl%26client%3Dsafari%26sa%3DX%26rls%3Den%26biw%3D1277%26bih%3D662%26tbn%3Disch%26prmd%3Divns&itbs=1&iact=hc&vpx=494&vpy=104&dur=3632

&hovh=187&hovw=270&tx=157&ty=104&page=1&ndsp=15&ved=1t:429,r:2,s:0&biw=1277&bih=662

GUERRA F., 2007, "Pilotage stratégique de l'entreprise", Bruxelles, Editions De Boeck Université

HENDERSON B.D., 1989, "The origin of strategy", Harvard Business Review, November-December, pp. 139-142

HOFSTEDE G., 1980, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", AMACOM, Summer, pp. 42- 63

HOFSTEDE G., 2001, "Culture's consequences", California, Sage Publications

HOFSTEDE G., 2011, "Cultural Dimensions", page consulté le 15/5/2011, http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=4&culture2=95#compare

HOFSTEDE G., 2011, "Cultural Dimensions", page consulté le 4/3/2011, http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=9&culture2=33#compare

Houben G., Lenie K., Vanhoof K., 1999, "A knowledge-based SWOT-analysis as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises", Decision Support Systems, 26, pp. 125-135

INTERFISCAL, 2011, Seminarie UNIZO "Cultuurverschillen tussen de Belgische en Franse markt", 27/01/2011

JAIN S.C., 1984, "International Marketing Management", Boston, Kent publishing Company,

JAIN S.C., 1999, "Marketing Planning & Strategy, chapitre deux", Ohio, South-Wester College Publishing

KAPLAN R.S., NORTON D.P., 1996, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", January-February, pp.75-85

KOTLER P., 2000, "Marketing Management, the millennium edition", New Jersey, Prentice Hall International

KOTLER P., 2005, "Les clés du marketing", Paris, Pearson Education France

KOTLER P., ARMSTRONG G., 2010, "Principles of Marketing, thirteenth edition", New Jersey, Prentice Hall

- LALEMAN F., 2011, "Invloed van zakelijke cultuurverschillen", Seminarie UNIZO "Cultuurverschillen tussen de Belgische en Franse markt", 27/01/2011
- LESZINSKI R., MARN M.V., 1997, "Setting value, not price", The McKinsey quarterly, Number 1, pp. 98-115
- MACHELART, 2007, "Cours de Marketing"
- MG Avocats, 2011 Seminarie UNIZO "Productverantwoordelijkheid in Frankrijk", 11/2/2011
- NEETENS B, 2008, "Internationale marketing", Mechelen, Plantyn
- PENG M.W., PLEGGENKUHLE-MILES E.G., 2009, "Current debates in global strategy", International Journal of Management Reviews, Volume 11, pp. 51-68
- PORTER M., 1980 "Competitive strategy", New York, Free Press
- RETAIL DETAIL, NEERMAN, 29/9/2010, "JBC, from a store to a story, dixit Bart Claes", page consulté le 21/11/2010, <http://www.retaildetail.eu/nl/component/k2/item/615>
- RUGMAN A., HODGETTS R., 2001, "The End of Global Strategy", European Management Journal, Vol. 19, No. 4, pp. 333-343
- SNRC, 2007, "Rapport annuel", PDF en ligne consulté le 4/3/2011, <http://www.snrc-site.com/uploads/Rapport-ANNUEL.pdf>
- ST-PIERRE, "Les indicateurs de performance financière et non financière: complémentarité ou substitution? Etude exploratoire sur des PME manufacturières", cours de Fabienne Guerra
- TASKIN L., BONNY G., 2010, "Cours de Management des organisations"
- THE TIMES, KING, 9/2/2010, "McDonald's: the world's local restaurant", page consulté le 15/2/2011, <http://teachthe4ps.com/tc>
- TOMPKINS D.S., GALBRAITH D., BAS B., "Comparison of emotional intelligence in American and Turkish university students", Journal of International Business and Cultural Studies
- UNIZO Internationaal, 2010, Exportwijzer, Kortrijk
- VIGNALI C., 2001, "McDonald's: "think global, act local" – the marketing mix", British Food Journal, Vol. 103, No. 2, pp. 97-111

YIP G.S., 1989, "Global Strategy... In a World of Nations?", Sloan Management Review, Fall 1989, pp. 29-41

YOUNG S., HAMILL J., WHEELER C., DAVIES J.R., 1989, "International Market Entry and Development", Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf

www.cdconstructs.be

www.tdyne.be

www.adande.be

www.retigo.be

www.compass.fr

www.elior.fr

www.sodexho.fr

www.eliance.fr

www.autogrill.fr

www.nki-services.com

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des restaurateurs collectifs spécialisés (SNRC, 2011)

7000

6 rue du Pré de l'Essart 37550 SAINT AVERTIN Tél : 02 47 48 10 30 Fax : 02 47 28 91 92
<http://www.7000info.com/>

ANSAMBLE

Allée Gabriel Lippmann - PIBS 56000 VANNES Tél : 02 97 01 97 97 Fax : 02 97 01 97 90
<http://www.ansamble.fr/>

APC RESTAURATION

Le Carrefour de Bercé 72220 MARIGNE LAILLE Tél : 02 43 39 46 70 Fax : 02 43 39 46 70

APETITO SA

1 boulevard Arago ZI de Villemilan 91320 WISSOUS Tél : 01 60 13 63 62 Fax : 01 60 13 63 72
<http://www.apetito.com/>

ARPEGE

223 avenue Pierre Brossolette 92120 MONTRouGE Tél : 01 47 35 25 25 Fax : 01 46 56 52 02
<http://www.elior.com/>

AS CO GER RESTAURATION

19 rue de Sèvres 92100 BOULOGNE Tél : 01 46 99 44 10 Fax : 01 46 99 44 30 <http://www.ascoger.fr/>

AVENANCE

61/69 rue de Bercy 75589 PARIS CEDEX 12 Tél : 01 40 19 50 00 Fax : 01 43 41 42 36
<http://www.elior.com/>

BERGREST

1 rue du Docteur Bergouignan BP 332 27000 EVREUX Tél : 02 32 31 44 99
Fax : 02 32 31 45 61

CORSE CENTRALE DE RESTAURATION ZI Tragone—Lot n° 40 20620 BIGUGLIA

Tél : 04 95 59 23 10 <http://www.ccr-biguglua.com/>

COMPASS GROUP FRANCE

Immeuble le Carat 200 avenue de Paris 92320 CHATILLON Tél : 01 76 61 00 00
<http://www.compass-group.fr/>

DUPONT RESTAURATION

ZA des Portes du Nord 62820 LIBERCOURT Tél : 03 21 08 90 00 Fax : 03 21 08 90 01
<http://www.dupont-restauration.fr/>

GV RESTAURATION SERVICES

34 rue de Paris 60330 LE PLESSIS BELLEVILLE Tél: 0344581421 Fax : 03 44 58 20 98
<http://www.gvrestaurationservices.com>

GUILLAUD TRAITEUR

BP 65—Gillonay 38261 LA COTE ST ANDRE CEDEX Tél : 04 74 20 32 78 Fax : 04 74 20 49 83

ID RESTAURATION

18 rue Suger 93200 SAINT DENIS Tél : 01.42.43.36.45 Fax : 01.48.20.41.20

ISIDORE RESTAURATION

BP 184 76136 MONT SAINT AIGNAN Tél : 02 35 59 20 10 Fax : 02 35 61 67 43 <http://www.isidore-restauration.fr/>

JMG

11 route de Mertray 37390 LA MEMBROLLESUR CHOISILLE Tél : 02 47 54 15 06 Fax : 02 47 51 32 51 <http://www.jmg-traiteur.com>

L'ALSACIENNE DE RESTAURATION

2 route Evariste Galois BP 80010 SCHILTIGHEIM 67012 STRASBOURG
<http://www.alsaciennederestauration.fr>

LA NORMANDE

37 rue des Vacillots - BP 3 76510 ST NICOLAS D'ALIERMONT Tél : 02 32 14 01 85 Fax : 02 32 14 01 90

MILLE ET UN REPAS

ZAC Technoparc du Moulin Berger 3 allée du Moulin Berger 69130 ECULLY Tél : 04 72 54 80 90
Fax : 04 72 54 80 99 <http://www.1001repas.fr/>

OFFICE CENTRAL DE RESTAURATION SCOLAIRE Zone Industrielle 12 rue Louis Armand
77330 OZOIR LA FERRIERE Tél : 01 64 40 19 90 Fax : 01 64 40 17 12

RGC RESTAURATION

41 avenue de la Division Leclerc 91620 LA VILLE DU BOIS Tél : 01 69 01 94 60 Fax : 01 64 49 04 06

SAGERE

ZI Rue Delessert 60510 BRESLES Tél : 03 44 07 00 86 Fax : 03 44 07 98 80

SCORE SERVICES

11 rue Marcel Paul 95870 BEZONS Tél : 01 34 34 53 40 Fax : 01 34 34 53 41 <http://www.score-groupe.com/>

SODEXO

Parc d'Activités de Bois d'Arcy 3 avenue Newton 78180 MONTIGNY LE BRETONNEUX Tél : 01 30 85 75 00 Fax : 01 30 43 09 58 <http://www.sodexo.com/>

SOGERES

42/44 rue de Bellevue 92513 BOULOGNE BILLANCOURT CDX Tél : 01 46 99 33 33 Fax : 01 46 05 55 59 <http://www.sogeres.com/>

SPOHRE

25 rue Boissière 75116 PARIS Tél : 01 47 27 23 23 Fax : 01 47 04 51 06

THOMAS VAN POUCKE

Facultés Universitaires Catholiques de Mons

Chaussée de Binche 151
7000 MONS

Master 60 en Sciences de Gestion

Juin 2011

M : 1096 0936

T : +32 479 27 25 52

E : 10960936@fucam.ac.be