

Louvain School of Management

Stratégie d'internationalisation de la start-up Acar'Up Etude du marché français

CONFIDENTIEL

Mémoire projet réalisé par
Valentine Delrue

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Régis Coeurderoy

Année académique 2016-2017

Je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont apporté de l'aide durant la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie Mr Régis Coeurderoy, mon promoteur de mémoire qui m'a orienté et conseillé tout au long de l'année.

Je remercie également mon maître de stage, Dorian Penninckx ainsi que les autres membres de l'équipe d'Acar'Up : Pierre Buffet et Mike Van Ganse pour avoir répondu à mes questions et m'avoir fourni les informations nécessaires à la bonne rédaction de ce mémoire.

Pour finir je remercie ma famille pour leur soutien, notamment Xavier, Anne-Sophie et Grégoire pour leur relecture et conseils qui m'ont été bénéfiques.

Table des matières

Introduction.....	1
• Contexte.....	1
• Objectif du mémoire et question de recherche.....	4
• Méthodologie	5
Partie 1 : Analyse de la situation domestique actuelle et potentiel de développement à l'international.....	7
1.1 Présentation d'Acar'Up®	7
1.2 Le Business Model.....	8
1.3 Les Business Developments	13
1.3.1 Développement d'un nouveau canal de distribution	13
1.3.2 Développement d'un nouveau marché.....	15
1.4 Potentialité de développement sur un nouveau marché	16
1.4.1 Motivation stratégique.....	18
1.4.2 Avantage concurrentiel.....	19
1.4.3 Ressources et compétences.....	19
• Ressources financières	20
• Ressources humaines et compétences	22
Conclusion partie 1.....	24
Partie 2 : Analyse du marché Français	25
2.1 Analyse du marché français de l'allergie aux acariens	25
2.1.1 Le secteur de l'OTC en France	26
2.1.2 Les réglementations	27
2.1.3 Etat de la concurrence sur le marché des solutions anti allergiques	28
• Menace d'entrants potentiels.....	28
• Menace des substituts.....	29
• Pouvoir de négociation des acheteurs.....	29
• Pouvoir de négociation des fournisseurs	29
• Rôle des pouvoirs publics.....	29

• Intensité de la concurrence	29
2.1.4 Les personnes allergiques aux acariens.....	31
2.2 Analyse du marché vétérinaire en France.....	32
2.2.1 Etat du secteur de la santé animale	32
2.2.2 Etat de la concurrence.....	34
• Menace d'entrants potentiels	34
• Menace des substituts.....	35
• Pouvoir de négociation des acheteurs.....	35
• Pouvoir de négociation des fournisseurs	35
• Rôle des pouvoirs publics.....	35
• Intensité de la concurrence	36
2.3 Analyse du marché du Bedding en France	36
2.3.1 Etat du secteur du Bedding.....	37
2.3.2 Etat de la concurrence sur le segment Bedding.....	38
Conclusion partie 2.....	40
Partie 3 : Stratégie de développement d'Acar'Up en France.....	41
3.1 Mode d'entrée	41
3.1.1 Mode d'entrée du Vété.....	42
3.1.2 Mode d'entrée du Bedding.....	44
3.2 Le déploiement stratégique.....	45
• Produit.....	48
• Prix	49
• Distribution	49
• Promotion.....	49
Conclusion partie 3.....	50
Partie 4 : Réflexion théorique sur le processus d'internationalisation des startups	51
4.1 Les startups et leur internationalisation.....	51
4.2 Les Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce (EIRP).....	53
4.3 Les modes d'internationalisation	56
4.3.1 L'approche processuelle	56

4.3.2 L'approche de l'Entrepreneuriat International (EI).....	59
4.3.3 Conclusion sur les deux approches.....	61
Conclusion partie 4.....	62
Partie 5 : Vision future et recommandations générales	64
• Vision future.....	64
• Recommandations générales.....	64
Cohérence dans le lancement des Strategic Business Units	64
Evaluation préalable des marchés	65
Renforcement de la stratégie digitale.....	65
Recours au média télévisé.....	66
Recherche poussée d'un nom international.....	66
Conclusions.....	67
• Contributions.....	67
• Limites et travaux futurs.....	69
Bibliographie	70

Table des illustrations

Figure A : Présentation du kit et des recharges Acar'Up®	12
Figure B : Pourcentages des ventes totales de médicaments vétérinaires en France en 2015 par classe thérapeutique	33
Figure C : Les quatre modèles organisationnels	46
Figure D : Typologie des EIRP en fonction de l'âge et du pourcentage des ventes à l'international.....	55

Introduction

- Contexte

Acar'Up est une start-up wallonne commercialisant une solution anti-acariens innovante : l'Acar'Up®.

L'Acar'Up® est un dispositif médical visant à éliminer les acariens des supports matelassés. Ce dispositif est le résultat de sept années de recherches dans les universités belges menées par la professeure Anne-Catherine Mailleux sur l'étude du comportement des acariens. Ces recherches ont abouti à l'identification d'une solution naturelle permettant d'attirer et de capturer les acariens. Cette solution a pour effet la réduction des symptômes allergiques des personnes et des chiens sensibles aux acariens.

L'allergie est "un dérèglement du système immunitaire qui correspond à une perte de la tolérance vis-à-vis de substances à priori inoffensives : les allergènes" (Institut national de la santé et de la recherche médicale [Inserm], 2016). L'allergie se manifeste souvent sous forme d'éternuements, de rhinites, d'asthme ou encore d'eczéma (dermatite atopique).

Acar'Up est une SPRL créée en 2013, spin-out du laboratoire Domobios et actuellement détenue à 95% par la société de holding AllerInvest SA. Elles sont toutes les trois des sociétés 100% belges¹.

Domobios SA est le laboratoire qui a été créé en 2012 par Anne-Catherine Mailleux suite aux recherches universitaires sur le comportement des acariens pour élaborer la solution anti-acariens. Aujourd'hui ce laboratoire étudie également le comportement d'autres espèces.

Acar'Up est quant à elle la société qui commercialise le produit.

Les deux entités ont pris place dans l'incubateur du BLSI (Brussels Life Science Incubator) au sein du campus UCL de Woluwé. Ce sont désormais deux entités distinctes mais collaborant toujours étroitement ensemble.

Aujourd'hui l'équipe d'Acar'Up SPRL se compose de quatre personnes, chacune avec un rôle bien précis au sein de la société.

¹ Voir annexe a p.78.



Pierre Buffet est le co-fondateur d'Acar'Up, il est le directeur et est responsable du Business Development.



Mike Van Ganse a rejoint récemment l'équipe après 25 ans de carrière dans le pharmaceutique, il a été nommé CEO de l'entreprise.



Dorian Penninckx est Business Analyst et s'occupe des relations clients.



Audrey Duchene est déléguée commerciale, elle travaille sur le terrain quotidiennement. Son rôle est d'informer et faire la promotion d'Acar'Up® auprès des médecins généralistes, allergologues, pneumologues et autres médecins spécialistes.



Mentionnons également Anne-Catherine Mailleux, professeure à l'origine de la conceptualisation du produit, CEO du laboratoire Domobios, et également co-fondatrice d'Acar'Up.

Acar'Up comprend trois Strategic Business Units (SBU) que nous nommons Pharma (pharmacie), Vété (vétérinaire) et Bedding (litière). Sans entrer plus dans les détails pour le moment, retenons juste que ces trois Business Units constituent les trois canaux de vente de l'Acar'Up®.

La stratégie d'Acar'Up, c'est à dire son orientation à long terme (Johnson et al., 2014), est de devenir la marque mondiale dans la lutte contre l'allergie aux acariens.

Sa mission est d'améliorer la vie des personnes allergiques aux acariens et sa vision est de devenir un leader global dans la prévention des symptômes causés par l'allergie aux acariens. Acar'Up est une jeune entreprise pleine d'ambition. Aujourd'hui le produit n'est vendu encore qu'en Belgique, mais il sera bientôt disponible en dehors de nos frontières.

L'objectif actuel de la firme est de démarrer son internationalisation.

Une entreprise est toujours confrontée à des choix stratégiques. Ces choix sont "les options stratégiques envisageables pour une organisation, à la fois en termes d'orientations et de modalités permettant de les atteindre" (Johnson et al., 2014, p.12). Une des options stratégiques que peut prendre l'entreprise est la diversification. L'internationalisation est une "forme de diversification vers de nouvelles zones géographiques" (Johnson et al., 2014, p.12).

Acar'Up a connu rapidement un réel potentiel de croissance, elle a donc eu très vite la volonté d'un développement à l'international. Lors des premières recherches, il n'y a pas eu un marché ressortant comme prioritaire. En effet le phénomène de l'allergie aux acariens est un phénomène mondial. Selon des études, entre 5 et 15% de la population mondiale souffrirait d'allergie aux acariens² ; tous les marchés présentent donc à priori du potentiel.

L'ambition de la firme est de s'étendre géographiquement grâce à des opportunités se présentant à Acar'Up. Malgré l'absence d'opportunités spécifiques, mais après réflexions et études, c'est le marché français qui a été sélectionné comme première cible dans le projet d'internationalisation. La France est un pays intéressant pour débiter car il représente un marché d'une grande taille. De plus c'est un pays culturellement et géographiquement proche du marché domestique belge, ce qui en fait un marché potentiellement plus simple à pénétrer.

Des recherches proactives sont menées depuis 2015 pour comprendre ce marché, préparer et réussir le lancement d'Acar'Up en France.

Plusieurs autres marchés sont en prévision pour l'année 2017 et 2018. Il y a donc une volonté d'expansion rapide et multiple.

² <http://acarup.com/l-allergie-aux-acariens/>, consulté le 3 avril 2017.

- Objectif du mémoire et question de recherche

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'un mémoire projet. Il est directement lié à mon stage en Business Development que j'ai effectué chez Acar'Up de janvier à mars 2017 avec pour mission aider la start-up dans son développement en France.

L'objectif de ce mémoire est de présenter les spécificités du marché français de l'allergie et des solutions anti-acariens, et d'étudier comment peut se faire le développement d'Acar'Up en France.

Suivant les résultats des études menées sur ce marché, la question de recherche que nous analyserons dans ce mémoire est comment la société Acar'Up peut pénétrer le marché français. Nous chercherons à savoir quels sont les éléments clés de la stratégie d'internationalisation d'Acar'Up.

Seuls deux Strategic Business Units ont fait principalement l'objet de mon stage : le Vété et le Bedding. Ce mémoire se focalise donc presque exclusivement sur les stratégies qu'Acar'Up met en place pour étendre le business Vété et Bedding en France.

- Méthodologie

Ce mémoire se veut être un mélange entre apports pratiques et théoriques.

Il s'agit dans un premier temps de présenter comment Acar'Up envisage de développer ses activités en France, pour ensuite mettre en parallèle avec ce que nous retrouvons dans la théorie. Il ne s'agira pas d'un rapport exhaustif de la littérature sur l'internationalisation mais plutôt un recul permettant à Acar'Up d'analyser les différentes options.

Partie 1 : Nous commencerons dans ce mémoire par décrire la situation actuelle d'Acar'Up sur son marché domestique : la Belgique. Cette partie sera l'occasion de présenter en détail le Business Model et son évolution afin de comprendre ce qui fait le succès d'Acar'Up et en quoi cette solution est unique. Nous présenterons les deux grands plans de développement du Business : le Bedding et la France. Nous terminerons par étudier la potentialité que présente Acar'Up pour entrer sur un nouveau marché.

Cela nous permettra de mieux comprendre pourquoi la firme se lance en France.

Partie 2 : Dans une seconde partie nous analyserons le marché français sous trois angles. Une première analyse portera sur le marché de l'allergie, plus particulièrement sur les personnes allergiques et les traitements disponibles.

Nous explorerons ensuite le marché des solutions vétérinaires, nous devons le comprendre car l'Acar'Up® est également destiné aux chiens ;

Pour finir nous analyserons le marché de la literie, il constitue en effet le troisième Strategic Business Unit.

Nous utiliserons des modèles stratégiques afin de présenter l'analyse de l'environnement et l'analyse concurrentielle. Cette partie sera également l'occasion d'identifier les points de convergences et de divergences entre le marché domestique et le marché convoité. Nous évoquerons enfin les sources utilisées pour obtenir les informations sur le marché français, et l'importance de la qualité de ces sources.

Partie 3 : Nous détaillerons ensuite la stratégie de lancement d'Acar'Up en France. Comment va-t-elle entrer sur son nouveau marché?

La première partie abordera un choix très stratégique, au cœur des discussions actuelles : le mode d'entrée. Nous réfléchirons à ce choix pour les deux Business Units qui nous intéressent, le Bedding et le Vété. Nous verrons que plusieurs possibilités s'offrent à Acar'Up et nous tenterons de présenter les avantages et inconvénients de chacune. Nous présenterons ensuite une prémisse du déploiement de la stratégie en actions plus concrètes, à savoir le marketing mix.

Partie 4 : Nous continuerons par une réflexion théorique sur le choix stratégique d'internationalisation pour une jeune entreprise. Nous détaillerons la revue de littérature sur les deux grandes approches qui se sont penchées sur le processus d'internationalisation : l'approche processuelle et l'approche de l'Entrepreneuriat International. Cette partie permettra de confronter la théorie avec notre étude de cas.

Partie 5 : Pour finir la réunion de la partie pratique et la partie théorique nous aidera à en tirer des recommandations et des conclusions pour Acar'Up. Nous présenterons également la vision future de la firme.

Partie 1 : Analyse de la situation domestique actuelle et potentiel de développement à l'international

1.1 Présentation d'Acar'Up®

Pour saisir le côté innovant du procédé d'Acar'Up®, il faut commencer par comprendre le comportement des acariens.

Ces arachnides aiment l'obscurité, la chaleur et l'humidité. Ils vivent donc principalement dans nos matelas où ils retrouvent ces trois éléments. Ils seraient entre un et cinq millions dans notre lit et se reproduisent à une très grande vitesse. Ce sont les allergènes des acariens qui provoquent chez nous l'allergie. Ces allergènes sont leurs déchets, c'est à dire leurs déjections et aux exuvies (acariens morts).

Pour lutter contre cette allergie, la première étape est l'éviction des acariens. En effet réduire la population d'acariens permet de réduire la quantité d'allergènes présents dans notre environnement.

La transpiration que nous dégageons chaque nuit et les particules que nous délaissions, principalement nos peaux mortes, constituent la nourriture très appréciée des acariens. Lorsque le matin nous désertons notre lit, ils sont en état de panique car nous ne leur apportons plus l'humidité nécessaire à leur survie. Ils vont alors s'envoyer un "message d'alerte", sous forme de phéromones. La phéromone est une "substance chimique, qui, émise à dose infime par un animal dans le milieu extérieur, provoque chez un congénère des réactions comportementales spécifiques" (Larousse, s.d.). Les phéromones qu'ils émettent vont avoir pour effet la création d'un rassemblement des acariens dans les profondeurs du matelas afin qu'ils puissent se réfugier dans l'obscurité. De plus en se collant les uns aux autres ils augmentent leur chance de survie en minimisant la perte d'eau.

Le laboratoire de recherche, dirigé par la professeure Mailleux, a trouvé dans cette tendance à former des agrégats une solution pour attirer et piéger les acariens en dehors du matelas. Les chercheurs ont en effet réussi à reproduire ces phéromones d'agrégation à l'aide d'extraits

végétaux. Cette découverte permet donc d'attirer les acariens en leur envoyant ce message qu'ils connaissent bien.

L'Acar'Up® est un "duo gagnant", composé d'un spray et d'un textile technique. Le spray, composé de ces extraits végétaux, se vaporise sur le textile technique qui se positionne sur le matelas à nu. Les acariens nichés au cœur du matelas, vont être attirés par la solution vaporisée et vont remonter en surface pour venir "s'accrocher" au tissu. Le tissu a été spécialement étudié afin de pouvoir collecter les acariens. Après deux heures le textile doit être lavé en machine à 60°C, ce qui a pour effet d'éliminer tous les acariens capturés. On passera ensuite l'aspirateur sur le matelas pour aspirer les allergènes (acariens morts et déjections)³.

Acar'Up® est donc innovant dans le sens où il s'attaque au cœur du problème : extraire les acariens et les éliminer du matelas; et non pas simplement les tuer comme le fait les insecticides. L'Acar'Up® permet de réduire plus de 98% le nombre d'acariens présents dans nos matelas. Bien évidemment ce processus est à réitérer mensuellement afin d'éviter le repeuplement du matelas.

1.2 Le Business Model

Il nous a semblé important de commencer par analyser la logique d'activité et le fonctionnement de la société. Pour cela nous allons présenter son Business Model (Business Model Canvas en annexe c p.80). Il s'agit d'un modèle économique présentant la stratégie par laquelle Acar'Up crée, délivre et capture de la valeur (Osterwalder & Pigneur, 2010). Le Business Model s'est vu amélioré et adapté tout au long du développement de la start-up, ici nous présentons le modèle d'affaire actuel.

L'Acar'Up® est un traitement innovant issu de sept années de recherches dans les laboratoires universitaires belges. Par sa formule adéquate et exclusive il permet d'attirer et d'éliminer les

³ Voir le mode d'emploi de l'Acar'Up® Figure 2 de l'annexe b p.79.

acariens de nos matelas. La proposition de valeur sur laquelle s'est fondée Acar'Up est la réduction des symptômes allergiques dès la première utilisation du produit. Ce qui permet rapidement de se libérer de ses allergies et de se sentir mieux. Une étude (Jonniaux & Mailleux, 2014) a montré la réduction spectaculaire des symptômes des patients, tels que la congestion nasale, la rhinorrhée ou le prurit nasal après l'utilisation d'Acar'Up®.

La particularité de la solution anti-acariens est sa non-toxicité, faite à base d'extraits végétaux, elle est sans effets secondaires.

De plus la solution est cliniquement prouvée, brevetée (Brevet – "Method and device to trap acarids") et est recommandée par les allergologues, pédiatres, etc.

C'est donc un traitement nouveau, unique, efficace et de long terme.

Précisons que le produit Acar'Up® a été décliné en Acar'Up for Dogs® après la demande de vétérinaires intéressés par ce type de produit pour traiter les chiens allergiques.

En effet, les chiens aussi peuvent développer une allergie aux acariens, ce qui se présente chez eux par une dermatite atopique canine. Cette maladie provoque un dysfonctionnement de la barrière cutanée facilitant ainsi la pénétration d'allergènes environnementaux, tels les acariens. C'est une maladie chronique et prurigineuse de la peau provoquant des démangeaisons, des infections et plus rarement des otites.

La solution Acar'Up® a donc fait l'objet de nouvelles études en R&D par le laboratoire Domobios et a été adaptée afin de correspondre à un traitement anti-acariens spécifique à la race canine. Les nouvelles études sur les acariens par la professeure Mailleux ont révélé que nous ne retrouvons pas les mêmes espèces d'acariens dans le panier du chien que dans le matelas humain. Ces types d'acariens n'ont pas tout à fait le même comportement, de ce fait les molécules de la solution sont légèrement différentes et explique pourquoi un second produit a été créé pour traiter le panier du chien.

Acar'Up for Dogs® se commercialise depuis fin janvier 2017.

Les consommateurs finaux d'Acar'Up® sont les personnes allergiques. En Belgique on estime que près de 26% de la population souffre d'allergie aux acariens⁴ (Blomme et al., 2013). Acar'Up se positionne dans un marché de niche. Elle touche les personnes allergiques qui présentent des symptômes sévères et qui ne trouvent pas satisfaction avec les solutions

⁴ Skin Prick Test, n = 2 320 (3-86 years).

actuelles. Elle intéresse aussi les personnes avec des symptômes plus légers et même des personnes non-allergiques, ceux que l'on va appeler les "hygiénistes". Ils utilisent le produit uniquement par mesure d'hygiène. La cible principale d'Acar'Up en Belgique sont les jeunes personnes (18-49 ans), les utilisateurs actuels de sprays anti-acariens, les familles avec jeunes enfants, les personnes aux revenus moyens à hauts et les citadins.

Concernant les chiens allergiques, on retrouve 10 à 15% des chiens qui souffrent de dermatite atopique⁵, cela représente environ 110 000 chiens en Belgique. La dermatite atopique est la première source de consultation en médecine canine (Prélaud, 2017). 90% des chiens atopiques seraient allergiques aux acariens (Prélaud, s.d.). Il serait donc fortement recommandé de traiter tous les chiens atteints d'une dermatite atopique par une solution anti-acariens.

L'Acar'Up® est un OTC ("Over The Counter"), c'est à dire qu'il se trouve en vente libre dans les pharmacies, parapharmacies et pharmacies en ligne⁶ et ne fait pas l'objet d'un remboursement auprès de la mutuelle de santé.

La gamme Acar'Up for Dogs® se vend exclusivement chez les vétérinaires.

Un effort a été mené par Acar'Up pour former les pharmaciens, vétérinaires et médecins sur les spécificités et atouts de la solution afin qu'ils puissent informer et conseiller les consommateurs. Ces professionnels sont des acteurs majeurs dans la relation client. Ils jouent en effet le rôle d'intermédiaire dans la promotion du produit mais sont également un moyen pour Acar'Up d'obtenir indirectement le feedback des clients. Ce qui leur est important pour adapter au mieux le produit aux besoins des consommateurs.

Les clients peuvent également obtenir des informations sur le produit via le site internet d'Acar'Up (www.acarup.com), et peuvent poser leurs questions via l'assistance téléphonique.

Acar'Up repose sur des ressources intellectuelles et humaines importantes dans la création de valeur. Elle détient une licence exclusive de production et commercialisation de la solution et dispose du savoir-faire de son personnel et de ses partenaires.

⁵ <http://www.domobios.com/fr/nuisibles/acariens-des-animaux>, consulté le 17 avril 2017.

⁶ Par exemple newpharma.be.

La société Acar'Up travaille avec beaucoup de partenaires que ce soit des fournisseurs ou des prestataires de services⁷.

La logistique est assurée par COPHANA⁸, société de services experte dans la logistique et la distribution pharmaceutique. Elle joue le rôle d'intermédiaire, elle stocke les produits entre la production et sa distribution auprès de grossistes répartiteurs, qui eux provisionnent les pharmacies et parapharmacies.

La vente d'Acar'Up® est sous-traitée par des prestataires. Il s'agit d'un commissionnaire pour l'Acar'Up® et un distributeur pour l'Acar'Up for Dogs®. Ils vont, grâce à leurs délégués commerciaux, prospecter et vendre l'Acar'Up® directement aux pharmaciens et vétérinaires. Pour Acar'Up for Dogs® c'est un peu plus simple car l'intermédiaire est un distributeur, c'est à dire qu'il achète lui-même les produits Acar'Up for Dogs® chez COPHANA pour les revendre directement auprès des vétérinaires. Il n'y a donc pas de grossistes entre les deux. Pour un commissionnaire, le système est différent, il ne s'engage pas à acheter les produits, il vend uniquement pour le compte d'Acar'Up et touche une commission.

Acar'Up repose également sur tout un réseau de professionnels et leaders d'opinion dans le domaine médical, qui soutiennent la marque et la recommande à leurs patients.

Pour finir la conception du produit et toute la R&D sont fournis par le laboratoire Domobios.

C'est donc une activité majeure pour Acar'Up d'entretenir des relations de confiance avec ses partenaires. D'autres activités également importantes sont le marketing et la promotion de la marque à travers la publicité, et à l'heure actuelle le développement de la marque à l'étranger.

Les activités les plus coûteuses sont le marketing et la communication. En effet pour se faire connaître la start-up investit massivement. Les ressources humaines, la production et les matières premières sont également des ressources onéreuses.

⁷ Voir Figure 4 annexe d p.81.

⁸ <http://www.cophana.be/index.php?id=216>, consultée le 17 avril 2017.

Les ressources proviennent de la vente des produits des deux gros Business Units : l'Acar'Up® vendu en pharmacie (le SBU Pharma) et sa déclinaison for Dogs vendu exclusivement chez les vétérinaires (le SBU Vété).

Pour démarrer le traitement l'Acar'Up® se vend d'abord sous forme de kit, celui-ci est composé d'un textile et d'un spray. Il se vend 50€ ou 60€ selon que l'on veut traiter un lit simple ou un lit double. Le kit pour chiens se vend à 56€, deux textiles sont présents car souvent le chien a plusieurs zones de couchages, et pour plus d'efficacité il faut toutes les traiter.

Le tissu étant réutilisable, pour la suite du traitement dans les mois suivants il suffit de racheter uniquement des sprays. Les recharges de sprays sont disponibles en flacon de 100ml ou de 300 pour une valeur respectivement de 30€ et 60€.



Figure A : Présentation du kit et des recharges Acar'Up®

Le modèle d'affaire d'aujourd'hui est un modèle solide et bien élaboré. Il a pu évoluer et être repensé grâce à des études de marchés menées en Belgique. Vous pouvez retrouver en annexe un résumé des résultats de ces études⁹. Elles ont permis à Acar'Up de mieux comprendre ses atouts et sa valeur ajoutée par rapport aux concurrents et quelles modifications opérer afin de mieux répondre aux exigences des consommateurs.

⁹ Voir annexe e p.82.

Elles sont importantes pour comprendre l'évolution du Business Model et constitue un préambule très utile à la section suivante.

1.3 Les Business Developments

Le Business continue d'évoluer et de s'élargir au fil du temps.

Le développement de la marque s'étend vers un nouveau canal de distribution : le Bedding et à un nouveau marché : la France.

1.3.1 Développement d'un nouveau canal de distribution

Acar'Up s'oriente désormais vers la vente du produit dans les magasins de literie spécialisés.

En plus des deux Strategic Business Units (SBU) explicités précédemment : le Pharma (vente de l'Acar'Up® dans les pharmacies) et le Vété (vente de l'Acar'Up for Dogs® chez les vétérinaires), un nouveau canal de vente a fait son apparition.

Il s'agit du même produit que celui vendu en pharmacie mais proposé cette fois-ci dans les magasins de literie. Une analyse SWOT a été effectuée pour évaluer la pertinence de ce développement. Les forces et faiblesses du segment Bedding sont analysées, ainsi que les opportunités et menaces émanant du marché de la literie.

L'analyse se retrouve en annexe f (p.85) et les conclusions sont présentées ci-après.

La présence dans des magasins de literie est assez pertinente quand on apprend qu'une personne sur deux, lors de l'achat d'un nouveau matelas, se renseigne auprès du vendeur sur les solutions anti-acariens existantes (P. Buffet, interview, 25 février 2017)¹⁰. Acar'Up® constituerait donc une bonne alternative aux matelas ou housses anti-acariens proposés habituellement dans les magasins de literie, et dont l'efficacité est parfois remis en cause (Masson, 2002). De plus, comparé à ces alternatives Acar'Up® reste moins onéreux. Le prix de l'Acar'Up® dans le prix total de l'achat d'une nouvelle literie est faible ; contrairement à l'achat isolé en pharmacie, où

¹⁰ Un résumé de l'interview avec le co-fondateur, Pierre Buffet se trouve tout à la fin des annexes p.107.

le prix peut parfois être perçu comme plus élevé en comparaison aux autres solutions proposées¹¹. Mais ce développement comporte tout de même un risque. Les pharmacies pourraient mal percevoir la vente du produit en magasin de literie.

Pour entrer dans le segment Bedding, un partenariat avait été conclu en 2016 avec Lattoflex, fabricant de matelas haut de gamme, appartenant au groupe Recticel. Il s'agissait d'un contrat de promotion dans quelques magasins de literie en Belgique vendant la marque Lattoflex. La promotion eu lieu d'octobre à décembre 2016, période habituelle de promotion dans les magasins de literie. L'accord établi consistait pour tout matelas plus sommier Lattoflex acheté dans les magasins partenaires, un kit Acar'Up® était offert à l'acheteur. Lattoflex a donc pour cela acheté 1 000 kits à Acar'Up.

Ceci a permis de faire connaître Acar'Up® auprès des vendeurs de literie et de tester la pertinence de ce développement pour la marque.

L'accord était intéressant pour les deux parties. En effet la marque de matelas Lattoflex promeut le bien-être et la santé et se considère comme une marque innovante¹². S'associer avec Acar'Up c'est faire preuve d'innovation et c'est apporter de manière exclusive une solution aux clients demandeurs d'une literie plus saine. Pour Acar'Up, un partenariat avec une marque prestigieuse c'est une porte d'entrée intéressante pour la vente dans le marché de la literie.

Aujourd'hui cette offre est terminée, tous les kits ont été vendus durant la période promotionnelle. Force est de constater que l'accord a été fructueux, mais aucun second accord n'a été envisagé par la marque au regret d'Acar'Up qui souhaitait prolonger vers un nouvel accord à plus large échelle, pour être représenté dans tous les magasins où la marque Lattoflex se vend. Ce premier contrat de promotion était satisfaisant, mais un accord de long terme ne serait pas assez significatif dans le chiffre d'affaire de Lattoflex.

De ce fait aujourd'hui la recherche de partenaires pour conclure un nouvel accord continue.

Pour comprendre la démarche, décrivons le marché de la literie en Belgique.

¹¹ Voir le tableau répertoriant les différents traitements possibles pour un allergique en annexe g p.86.

¹² <http://www.lattoflex.fr/une-solution-pour-votre-dos/>, consultée le 12 avril 2017.

Acar'Up, grâce à son réseau, a pu obtenir des informations sur ce marché. Il a été constaté que la vente de literies en Belgique se fait soit via des spécialistes, on peut citer par exemple les magasins Literie Prestige, Expert Literie ou l'Univers du Matelas. Soit via des "discounters" typiquement Ikea ou Le Roi du Matelas. Généralement les premiers vendent des marques prestigieuses de matelas telles les leaders Tempur, Lattoflex, Swissflex, etc.

Les seconds ont généralement leurs propres marques se vendant à un prix inférieur ce qui leur permettent d'obtenir une part de marché plus importante.

On dénombre plus ou moins 400 magasins spécialisés et 200 discounters en Belgique.

Acar'Up cherche à faire un partenariat avec un fabricant de matelas se positionnant dans le moyen à haut de gamme avec de préférence une orientation santé, qui de ce fait, cible déjà un public qui pourrait être potentiellement intéressé par Acar'Up®. La start-up cherche donc prioritairement à être présente dans les magasins de literie spécialisés et non les discounters.

En effet, ces premiers disposent d'une force de vente disponible pour accueillir et conseiller la clientèle. Les clients seront donc plus sensible à l'achat de l'Acar'Up®, contrairement aux magasins discounters où ils sont généralement livrés à eux-mêmes.

Le partenariat consisterait certainement en un accord de co-branding. Acar'Up® s'associerait à une marque de matelas afin de promouvoir simultanément leurs marques. Ceci peut se faire quand les deux entreprises présentent une image assez complémentaire (Bathelot, 2016).

1.3.2 Développement d'un nouveau marché

Le second développement concerne une diversification vers un nouveau marché : la France.

L'idée de s'internationaliser existe depuis le départ, dès la création en 2013, car le produit présentait déjà un réel potentiel à l'international pour les fondateurs.

Mais avant de se lancer il y a eu une volonté de prendre son temps. "On a voulu tester Acar'Up® en Belgique. La Belgique a toujours été vue comme un marché test" (P. Buffet, interview, 25 février 2017).

En effet, nous avons mentionné dans le chapitre précédent que beaucoup d'études avaient été menées en Belgique. Ceci a permis à Acar'Up de mieux comprendre ce qui fonctionne et ce

que recherchent les consommateurs ; ce qui constituait une étape cruciale avant de se lancer dans d'autres marchés. Grâce aux changements induits par les résultats de ces études, Acar'Up se sent plus fort et peut désormais envisager son expansion géographique.

L'observation du Business Model Canvas final, tel que présenté dans le chapitre deux, a amené l'équipe d'Acar'Up à démarrer son développement car il semble être désormais un modèle qui peut facilement se faire à l'identique en France.

Une SWOT a également été réalisée afin d'apercevoir la plus-value de se lancer en France¹³. Premièrement, la France constitue un marché intéressant pour Acar'Up de par sa taille.

C'est en outre un marché assez mature, il y a une bonne connaissance sur les allergies et sur les nouveautés dans le domaine. Acar'Up n'est pas totalement inconnue en France puisqu'il y a des allergologues reconnus qui ont déjà pris connaissance du produit.

De plus la mise en vente de l'Acar'Up® en ligne permet déjà à des consommateurs français de se le procurer. On estime aujourd'hui que 5% des commandes de l'Acar'Up® dans les pharmacies en ligne sont destinées au marché français (P. Buffet, interview, 25 février 2017).

Enfin, du fait de la proximité culturelle et linguistique, il serait envisageable pour la start-up d'utiliser les mêmes supports média pour la France et pour la partie francophone de Belgique.

Maintenant que la volonté d'entrer sur le marché français a été présentée, voyons dans le point suivant la potentialité qu'a Acar'Up à se lancer sur un nouveau marché.

1.4 Potentialité de développement sur un nouveau marché

Nous avons évoqué qu'Acar'Up avait l'intention de se développer à l'international, en débutant par le marché français. Nous avons pu, grâce à une analyse SWOT, évaluer la pertinence de ce développement. Selon nos conclusions c'est un développement assez prometteur compte tenu de la taille du marché français.

¹³ Voir annexe h p.88.

Nous avons également mentionné que la start-up était désireuse de prendre son temps avant de se lancer trop rapidement dans l'aventure. Il était primordial de peaufiner son projet avant d'attaquer de nouveaux marchés ; mais il est également important de questionner sa faisabilité de développement à l'étranger.

En effet de nombreux facteurs peuvent encourager ou freiner un développement. Afin d'établir un plan et une stratégie d'internationalisation il faut au préalable évaluer les chances de réussite du projet à l'international. C'est donc ce que nous allons faire dans cette partie.

S'internationaliser présente, certes, beaucoup d'opportunités pour l'organisation mais comporte également de nombreux risques qu'il ne faut pas oublier ou sous-estimer (David & Cariou, 2014).

Rappelons brièvement les trois grands types de risques à prendre en compte pour les entreprises qui tentent l'aventure à l'étranger (Coeurderoy, 2016).

Le premier est un risque transactionnel, il s'agit de la difficulté d'identifier et de s'entourer des bons partenaires à l'étranger et la définition contractuelle de la nature des transactions.

Le second risque est organisationnel, il est lié directement à la maîtrise des ressources de l'entreprise et de son expérience.

Enfin le risque institutionnel est quant à lui lié au risque du pays c'est à dire les risques économique, politique et réglementaire qu'il présente.

Nous évaluerons tout au long de ce mémoire le degré que présente ces trois risques pour l'entrée d'Acar'Up en France.

D'autres facteurs peuvent également influencer la réussite sur des marchés étrangers. Selon St-Pierre, Raymond, Laurin, et Uwizeyemungu (2011), les entreprises ne sont pas toutes prédestinées à prospérer sur les marchés étrangers parce qu'elles n'ont pas toutes les atouts nécessaires en terme de stratégie, de produits, de ressources et compétences.

Nous avons décidé d'évaluer la faisabilité du projet d'Acar'Up à travers sa motivation stratégique, c'est à dire les facteurs qui la poussent à s'internationaliser, l'avantage concurrentielle sur laquelle elle repose et les ressources et compétences qu'elle maîtrise.

1.4.1 Motivation stratégique

L'objectif d'Acar'Up est de devenir la marque globale de référence contre l'allergie aux acariens.

La plus grande motivation à aller à l'international est que le produit a une vocation mondiale. Il y a une potentialité de clientèle énorme en dehors du marché domestique.

Les allergènes des acariens sont en effet la première cause d'allergie respiratoire dans le monde, rien qu'en Europe, une personne sur cinq est touchée par l'allergie aux acariens, et cette proportion ne cesse de croître¹⁴.

Il y a donc une volonté d'élargir le marché, d'autant plus que la Belgique est un petit pays.

On peut ajouter que dès le départ la Belgique a été vu comme un marché test, et dans cette optique d'internationalisation multiple un effort a été fait dès le départ pour permettre à la technologie et aux brevets d'être internationaux.

La seconde grande motivation est la recherche d'économies d'échelle. Le marché domestique étant relativement petit et les coûts en recherche et développement étant très importants, s'internationaliser va permettre à la firme de répartir ses coûts fixes sur une plus grande échelle. Le marketing mix et le modèle d'affaire de manière général ont été améliorés et ressortent assez globaux, il est maintenant assez "facile" de dupliquer le modèle à l'international. Nous pensons que les coûts impliqués dans le développement en France seront moindre que ceux impliqués lors de la commercialisation en Belgique.

Une stratégie mondiale de commercialisation est donc envisagée par Acar'Up. Cela fait partie de la stratégie initiale de démarrer par la Belgique pour acquérir de l'expérience, pour ensuite adopter une stratégie internationale. La première étape de cette stratégie c'est l'Europe, avec la France en priorité mais suivi de près par d'autres marchés comme l'Italie, l'Autriche, l'UK... La volonté d'Acar'Up est de croître internationalement en suivant des opportunités. Dans cette optique il y a une volonté de créer des collaborations fortes avec des acteurs internationaux pour profiter de développements rapides et multiples.

¹⁴ <http://acarup.com/1-allergie-aux-acariens/>, consulté le 3 avril 2017.

1.4.2 Avantage concurrentiel

Nous en avons fait part précédemment, s'internationaliser présente de nombreux risques, il est donc crucial pour réussir et survivre sur un marché de reposer sur des avantages compétitifs (Denis, 2002) .

De plus, afin de s'assurer que le produit a un potentiel de vente en dehors du marché domestique, il est important pour la firme de reposer sur des avantages stratégiques qui soient développables à l'étranger. C'est-à-dire des avantages qui puissent être transférés à l'étranger sans que les coûts de transferts ne dépassent les bénéfices espérés (Coeurderoy & Paque, 2016).

"La vocation mondiale d'un produit ou d'une marque est étroitement liée au caractère universel de l'avantage apporté" (Lambin & de Moerloose, 2012, p.323). Acar'Up® permet en effet de résoudre un phénomène qui concerne pas loin de 15% de la population mondiale.

L'avantage concurrentiel d'Acar'Up repose notamment sur ses actifs intangibles. L'innovation et les sept années de R&D qui ont précédé la conception de cette solution en ont fait un produit de qualité, efficace, non-toxique, soutenu et recommandé par le corps médical.

Ce qui fait la réussite d'Acar'Up en Belgique est qu'il vient révolutionner le marché.

La firme avait en effet constaté, suite aux premières études menées sur les allergiques, une déception quant à l'efficacité des traitements actuellement utilisés. Les études avaient démontré qu'un tiers des personnes allergiques continuaient à chercher de nouveaux traitements pour se soulager. Les consommateurs désirent trouver des solutions efficaces et sans danger pour la santé. Ceci traduisait une certaine insatisfaction quant aux solutions disponibles sur le marché. Les produits disponibles sont assez similaires dans les autres pays d'Europe. Ce qui aura l'avantage de rendre l'apparition de l'Acar'Up® tout aussi innovant et unique à l'étranger.

1.4.3 Ressources et compétences

Pour évaluer si l'entreprise est prête à se lancer à l'international nous allons regarder sa capacité stratégique. La capacité stratégique d'une firme est composée de "l'ensemble des

ressources et compétences qui contribuent à la pérennité et à l'avantage concurrentiel d'une entreprise" (Johnson et al., 2014, p.85).

Les ressources sont les "actifs qu'une organisation détient ou qu'elle est capable de mobiliser" et les compétences sont les "activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources" (Johnson et al., 2014, p.85).

La vente sur de nouveaux marchés exige de l'engagement, des moyens et des compétences additionnels par rapport à la vente nationale (Service Public Régional de Bruxelles, 2014). Si l'entreprise n'arrive pas à maîtriser certaines ressources et compétences ceci peut constituer une barrière à l'internationalisation, c'est le risque organisationnel que nous avons évoqué plus haut.

Nous allons donc effectuer une analyse de faisabilité qui "consiste à déterminer si l'organisation possède les ressources et compétences nécessaires au déploiement [international]" (Johnson et al., 2014, p.454). L'évaluation de la faisabilité répond à deux questions : l'entreprise détient-elle les ressources et compétences nécessaires ; et si non, peut-elle les détenir?

- *Ressources financières*

La première ressource fondamentale pour un développement est de reposer sur des moyens financiers supplémentaires.

Comment Acar'Up envisage le financement de son développement en France?

On rappelle qu'il existe différents modes de financement en fonction des besoins ou du stade de croissance de l'entreprise (Donckels, cité dans Denis, 2002).

Classiquement une start-up dispose de trois possibilités de financement :

Le recours aux fonds propres et à l'autofinancement, le recours à l'endettement bancaire, et enfin le recours aux fonds externes par l'ouverture de capital.

On peut mentionner aussi les aides gouvernementales, car souvent toutes les startups en bénéficient pour leur développement, mais ne représentent qu'une infime partie du montant nécessaire pour croître (Denis, 2002).

Une étude portant sur les PME, a révélé que "66% des dirigeants recourent prioritairement à l'autofinancement, 30% à l'endettement et seulement 4% à l'ouverture de leur capital" (Wtterwulghe, cité dans Denis, 2002, p.22). Pourtant l'ouverture du capital à de nouveaux associés ou à des organismes spécialisés dans la prise de participations constitue souvent un passage obligé dans la croissance de la firme (Denis, 2002). Néanmoins, elles sont peu à y recourir car les nouveaux actionnaires apportant du fond peuvent remettre en cause l'indépendance de la firme. En effet, "par leur entrée dans l'actionnariat, les investisseurs extérieurs acquièrent un droit de regard sur la gestion de l'entreprise dont ils deviennent copropriétaires" (Denis, 2002, p.24). Un conflit d'intérêt peut donc surgir entre l'entrepreneur et les actionnaires tiers. "L'ouverture du capital pose donc un problème en termes de coûts d'agence pour résoudre ces conflits (coûts de contrôle pour les actionnaires, frais engagés par le dirigeant pour justifier la qualité de ses décisions,...)." (Denis, 2002, p.24).

L'autofinancement est envisageable quand la rentabilité de l'entreprise le permet. Ce qui n'est pas le cas d'Acar'Up.

Le recours à l'endettement n'a pas été souhaité non plus par la firme. Il est parfois difficile pour une jeune entreprise d'obtenir un crédit bancaire. De plus, ce financement externe présente des inconvénients comme la dépendance vis-à-vis des banques et le risque d'un endettement trop important pouvant nuire à la solvabilité de la firme.

Acar'Up a décidé de financer son expansion par une augmentation de capital par des fonds d'investissements tels que Inventures et MyMicroInvest. Cette levée de fonds est souhaitée par la start-up pour financer les ventes, le marketing et la distribution en France et pour le développement des prochains marchés.

Il faut pouvoir déterminer les fonds nécessaires pour le développement de l'entreprise.

Le montant du financement nécessaire pour l'internationalisation d'Acar'Up dépendra beaucoup du mode d'entrée choisie (P. Buffet, interview, 25 février 2017). Nous verrons en effet dans la partie trois que l'investissement nécessaire au développement diffère d'un mode d'entrée à un autre. Par exemple un contrat de licence nécessitera un financement moins important qu'une internationalisation avec un distributeur.

Acar'Up a besoin de financement pour ses fonds de roulement et pour les investissements en CAPEX. En effet, il y a une nécessité d'avoir du cash pour faire tourner le business à moyen et long terme (payer les fournisseurs, employés, etc.) en attendant que le business en France se développe et rapporte. De plus toute expansion amène des dépenses d'investissement de capital (De Rongé & De Wolf, 2014).

Le financement doit également prendre en compte certains coûts liés à l'internationalisation (Coeurderoy & Paque, 2016) ; comme les coûts liés à la distance géographique (coûts de transports) ou les coûts liés au manque de connaissance de l'environnement local (coûts de recherche ou d'apprentissage).

- *Ressources humaines et compétences*

Il est judicieux de pouvoir reposer sur un personnel avec les connaissances et compétences adéquates pour se lancer à l'international. La question est dès lors de savoir si en interne il y a du personnel avec des connaissances internationales, ou si il faut acquérir une personne avec les bonnes compétences.

“Le capital humain, en tant qu'expérience antérieure des fondateurs, est un facteur clé de succès pour les stratégies de croissances internationales d'une firme” (Bacq & Coeurderoy, 2010, p.112).

Chez Acar'Up, personne dans l'équipe n'avait initialement d'expériences à l'international.

Pour pallier à un manque certain en ressources et compétences Acar'Up a donc fait appel à Mike qui est venu rejoindre l'équipe en octobre 2016.

Ce fut un réel besoin identifié, il n'y avait pas en interne assez de connaissances sur le processus d'internationalisation pour entamer son expansion. Il n'y a qu'un lancement possible il n'est donc pas envisageable de le rater. L'équipe a donc cherché quelqu'un qui a de l'expérience dans l'international et dans le pharmaceutique. Via son réseau Acar'Up a trouvé Mike qui est venu combler ce manque d'expérience.

Mike a en effet 25 ans d'expérience dans le pharmaceutique, plus précisément dans les produits OTC. Il a travaillé au sein du top management de quelques grandes boîtes pharmaceutiques

mondiales (Novartis, Bayer et Omega-Pharma), et est à l'origine du lancement international de quelques marques de produits.

Mike vient donc apporter de nouvelles compétences à l'équipe. Il apporte non seulement une connaissance générale sur les méthodes et processus d'un lancement international mais il apporte également une connaissance sur le marché français. En effet il connaît bien ce marché pour y avoir déjà lancé des produits. Il peut donc apporter sa compréhension des clients et habitudes de consommation, des partenaires pour une distribution, etc.

“Il est en effet nécessaire que l'entrepreneur rassemble autour de lui une équipe de management solide et bien équilibrée au fur et à mesure que l'entreprise grandit. La délégation permet également de confier des responsabilités à des personnes plus compétentes et ainsi augmenter le rendement de la PME.” (Denis, 2002, p.17).

Nous concluons qu'Acar'Up présente une forte potentialité de développement à l'étranger. L'innovation et la qualité du produit lui procurent un avantage concurrentiel qui est transférable à l'étranger. De plus la start-up a su identifier et acquérir les ressources et compétences nécessaires à son développement international grâce entre autre à l'embauche d'un nouveau membre dans l'équipe.

Du fait du caractère universel du produit, Acar'Up se lance dans une stratégie de commercialisation mondiale.

Conclusion partie 1

L'analyse du Business Model et des facteurs de succès d'Acar'Up nous ont révélé un modèle économique fort, qui a désormais fait ses preuves et repose sur une proposition de vente unique. L'objectif était de préparer le lancement en France en débutant par une vue d'ensemble claire du business en Belgique.

Les ressources et compétences uniques d'Acar'Up lui procurent un avantage concurrentiel qui est déployable à l'étranger. On se demande si le Business Model peut devenir global, on veut notamment évaluer si on peut entrer sur le marché français avec ce même modèle économique. Pour en être certain il faut analyser le marché français. C'est l'objectif de la partie suivante.

Partie 2 : Analyse du marché Français

Il est important de faire une analyse approfondie du marché que l'on souhaite pénétrer. Le but étant ici de ressortir avec un diagnostic le plus complet possible du marché français. Cette étape est importante car pour réussir sur un marché étranger il faut au préalable une bonne connaissance et compréhension du marché et de son environnement (Lecerf, 2012). Pour ce faire il est recommandé de récolter divers chiffres et données macro-économiques, culturelles, politiques, démographiques, financières, des informations sur les infrastructures, les caractéristiques et tendances, etc. (Service Public Régional de Bruxelles, 2014). Les données récoltées lors de l'analyse du marché serviront d'appui pour les futures décisions stratégiques et opérationnelles.

La première tâche est donc de rassembler le plus d'informations pertinentes possible sur le marché français. Nous verrons pour l'occasion quelles sont les différentes sources qui nous sont disponibles afin de collecter les informations souhaitées et quelles en sont leur fiabilité. A la fin de cette analyse de marché nous voudrions arriver à évaluer la demande potentielle d'achat pour le produit et le comportement d'achat des clients en France.

Nous avons séparé notre analyse du marché français en trois parties. D'une part une analyse assez générale de l'allergie aux acariens, et puis, comme nous nous intéressons au lancement des Business Units Vété et Bedding en France, nous analyserons d'une part le marché des solutions vétérinaires, et d'autre part le marché de la literie.

2.1 Analyse du marché français de l'allergie aux acariens

Il semblait primordial dans un premier temps de faire l'analyse du secteur pharmaceutique¹⁵ et du marché de l'allergie aux acariens de manière générale en France.

¹⁵ Le secteur pharmaceutique regroupe toutes les activités de recherche, fabrication et commercialisation des médicaments destinés à la médecine humaine ou vétérinaire (Clauzet, 2016).

Comment se porte le marché, qui sont les allergiques et quelles sont les solutions thérapeutiques en France?

Ceci permettra d'observer les spécificités du nouveau marché par rapport au marché intérieur. Nous ferons donc état des différences et similitudes entre les deux marchés.

Nous allons effectuer une analyse générale de l'environnement et de la concurrence en France. Ces analyses permettent de mesurer l'attractivité du marché français. Malgré que le marché français ait déjà été sélectionné et jugé comme attractif, nous avons trouvé utile de présenter ci-après ces analyses afin que le lecteur puisse avoir une meilleure compréhension du marché. Nous allons, pour illustrer l'analyse de l'environnement, utilisé le modèle PESTEL¹⁶. Ce modèle permet d'obtenir une vue générale des six grandes catégories d'influences environnementales (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique et Légale) (Johnson et al., 2014).

2.1.1 Le secteur de l'OTC en France

Rappelons que l'Acar'Up® et l'Acar'Up for Dogs® sont tous les deux des dispositifs médicaux OTC, ils sont en vente libre, n'ont pas besoin de la prescription d'un professionnel et ne sont pas remboursés¹⁷.

Le secteur OTC, aussi appelé marché de l'automédication, ne cesse de croître en France. En effet selon une étude de l'AFIPA (Association française de l'industrie pharmaceutique pour une automédication responsable) le marché de l'automédication serait en progression de plus de 6,4 % en valeur en 2015 (Paitraud, 2016). Ceci peut s'expliquer tout d'abord par le désir des consommateurs de prendre plus consciemment en charge leur santé. De plus avec internet, il est devenu beaucoup plus aisé de s'informer sur les différentes pathologies et leurs solutions (Abecassis & Coutinet, 2008). Le mouvement vers les déremboursements de certains médicaments font également augmenter la vente des OTC.

¹⁶ Voir annexe i p.89.

¹⁷ Il est à noter que certains OTC peuvent être partiellement remboursés.

De plus il y a une volonté de pousser les autorités à faciliter l'automédication pour certaines pathologies. Elle permet en effet d'éviter des consultations, fait gagner du temps aux patients et permet donc de faire des économies au système de santé qui se porte mal (Mossialos & Oliver, 2005 ; Paitraud, 2016).

2.1.2 Les réglementations

Le secteur pharmaceutique est un secteur fortement réglementé. De plus, les pressions gouvernementales à la réduction du déficit de l'assurance maladie pousse la France à réglementer encore plus strictement les produits de santé (Peudon, 2013).

Il est tout de même à noter qu'un produit OTC est moins réglementé qu'un médicament remboursable, qui lui se voit attribuer des règles sur sa prescription, son prix, ses conditions de remboursement, etc.

De manière générale l'industrie pharmaceutique est règlementée par des directives européennes. L'OTC doit obtenir une AMM (Autorisation de Mise sur le Marché). C'est au niveau européen l'EMA (European Medicine Agency) qui s'en charge. Il s'agit de "l'agence réglementaire des produits de santé qui est chargée de l'évaluation, la surveillance et la pharmacovigilance des médicaments destinés aux hommes et aux animaux. Elle coordonne ainsi l'ensemble des aspects réglementaires des Etats membres." (Peudon, 2013, p.16).

Il existe une procédure permettant d'obtenir une AMM valable simultanément dans tous les Etats membres de l'Union-Européenne. C'est ce qu'Acar'Up a réalisé.

Pour être autorisé sur le marché l'EMA évalue le produit selon un triple cadre d'exigence, à savoir sa qualité, sa sécurité et son efficacité. De plus pour être un dispositif en vente libre il faut que le produit présente des bénéfices supérieurs aux risques pouvant être encourus (Clauzet, 2016).

Malgré des réglementations européennes, la loi est toujours interprétée selon le droit national. Pierre (interview, 25 février 2017) rappelle qu'il va falloir donc s'assurer qu'Acar'Up® est perçu comme un dispositif médical dans chaque marché visé.

2.1.3 Etat de la concurrence sur le marché des solutions anti allergiques

Les traitements concurrents en France sont similaires à ceux qu'on retrouve en Belgique. Globalement trois types de traitements sont possibles.

L'éviction des acariens par l'adoption de précautions et l'aménagement de l'habitat¹⁸ est essentielle. Elle permet de diminuer l'apparition des symptômes allergiques. Mais ce sont des mesures qui ne sont pas toujours aisées au quotidien.

On retrouve ensuite des traitements médicamenteux, purement symptomatiques, c'est à dire qu'ils permettent uniquement de soulager les symptômes.

Et enfin la désensibilisation qui représente quant à elle le seul traitement pouvant être curatif.

Nous allons présenter plus précisément l'état de la concurrence pour une solution OTC anti-acariens tel que l'Acar'Up® à travers le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence¹⁹. Ce modèle développé par Porter "permet d'évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle" (Johnson et al., 2014, p.44).

- Menace d'entrants potentiels

La menace de nouveaux entrants est plutôt faible. Il existe en effet certaines barrières à l'entrée pour un dispositif médical. Des barrières tout d'abord financières, compte tenu de l'investissement initial élevé en R&D, mais aussi légales compte tenu de la réglementation stricte. De plus les technologies sont protégées par la propriété intellectuelle et les brevets, il est donc difficile pour un concurrent d'entrer sur le marché avec le même produit. Néanmoins l'expiration des brevets, en général d'une durée de 20 ans, laisse place à l'introduction de génériques et vient donc augmenter la probabilité d'entrants potentiels. On peut également ajouter l'entrée de plus en plus importante sur le marché des laboratoires de biotechnologies (Peudon, 2013).

¹⁸ Supprimer moquettes et tapis, aspirer et aérer plus régulièrement, garder une température et un niveau d'humidité faible dans les chambres, etc.

¹⁹ Voir également annexe j p.90.

- Menace des substituts

Elle est assez élevée ; plusieurs substituts existent aux OTC pour soigner les symptômes d'une allergie aux acariens. Principalement les médicaments qui sont remboursés.

Nous avons noté qu'en pharmacie, 95% des traitements anti allergiques sont vendus en France suite à la prescription du médecin. Seul 5 % le sont donc en automédication (IMS Health, 2014). Les accessoires pour le lit (housses, matelas anti-acariens, etc.), l'adoption de mesures préventives et la désensibilisation sont également des substituts.

- Pouvoir de négociation des acheteurs

Le pouvoir est modéré. Les acheteurs peuvent être les pharmaciens, médecins, les grossistes mais aussi les consommateurs dans le cas d'un OTC (Peudon, 2013). Ces acteurs sont nombreux et dispersés mais peuvent chacun exercer un certain pouvoir. Le patient exerce un pouvoir de décision dans le choix du traitement, le médecin et le pharmacien ont le pouvoir de prescripteur et de conseiller (Abecassis & Coutinet, 2008), enfin les grossistes et groupement de pharmaciens peuvent également développer un pouvoir de négociation auprès des laboratoires (Peudon, 2013).

- Pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir est assez faible. Ils fournissent pour leurs clients matières premières, produits chimiques, ou le médicament lui-même. Le pouvoir de négociation est généralement en faveur des laboratoires du fait de leur taille sur le marché (Peudon, 2013).

- Rôle des pouvoirs publics

Le rôle des pouvoirs publics est important, comme nous avons pu le voir c'est un secteur avec de fortes législations. Les autorités peuvent influencer le jeu concurrentiel par des politiques en faveur des génériques ou des produits non remboursés par exemple.

- Intensité de la concurrence

L'intensité de la concurrence sur le secteur des solutions anti-acariens OTC est moyenne, mais la concurrence pourrait devenir plus rude.

Les concurrents directs sont toutes les autres solutions anti-acariens en vente libre, comme certains antihistaminiques, sprays (naseaux) mais aussi les sprays anti-acariens (acaricides ou sprays naturels).

La concurrence tend à augmenter avec l'arrivée de génériques et des entreprises en biotechnologie. On observe parallèlement un mouvement vers des acquisitions et fusions des grands groupes pharmaceutiques qui ont pour effet d'augmenter la concentration du secteur (Abcassis & Coutinet, 2008).

Le marché de l'allergie est un marché énorme, compte tenu du nombre de personnes allergiques, mais qui reste selon André-Chaigneau (2014) que très partiellement exploité. "Les allergies sont en constante augmentation et pour un allergique, hormis les traitements médicaux de désensibilisation, aucune offre spécifique n'a encore jamais été formulée" (para. 1).

Ceci rejoint le constat que nous avons fait précédemment. Il y a auprès des consommateurs une volonté de trouver des solutions alternatives aux traitements actuels qui ne sont pas toujours jugés efficaces.

En effet, pour avoir fait personnellement une prospection dans les pharmacies françaises durant mon stage, peu de solutions m'ont été proposées. Dans la majorité des cas, les pharmaciens conseillaient de prendre des antihistaminiques, ce qui est perçu par ces derniers comme le plus efficace, mais ces médicaments permettent uniquement de soulager les symptômes et donc ne résolvent pas la cause du problème.

Nous avons de ce fait pu, grâce à ces analyses, mesurer le risque institutionnel (les risques politique, économique et réglementaire du pays) et le risque concurrentiel.

Le développement d'un dispositif médical OTC en France est soumis aux réglementations strictes, mais néanmoins facilité par l'Union Européenne et par le rôle des pouvoirs publics. L'intensité concurrentielle est modérée sur ce marché. Plusieurs substituts existent (accessoires pour le lit, médicaments remboursables, l'adoption d'habitudes de nettoyage plus strictes, etc.), mais les barrières à l'entrée (financières et légales) peuvent freiner l'arrivée de nouveaux concurrents. Pour finir l'environnement économique et sociologique actuel est assez favorable

à l'implémentation d'Acar'Up® en France. Le secteur de l'OTC est un secteur en pleine croissance et les consommateurs mieux informés ont tendance à développer un pouvoir décisionnel plus important quant à leur santé.

2.1.4 Les personnes allergiques aux acariens

Pour obtenir de plus amples informations sur les consommateurs et les habitudes de consommation des allergiques français, Acar'Up a fait appel à une société de consultance externe. Elle nous avait déjà permis d'obtenir de nombreux résultats sur les comportements et préférences d'achats des consommateurs belges. L'entreprise de consultance a mené une enquête pour la France assez similaire dans sa méthodologie ce qui permet facilement de confronter les résultats de ces deux marchés et d'observer ce qui les rapproche et les différencie. L'annexe k (p.93) illustre quelques unes des comparaisons majeures entre les deux marchés.

Nous pouvons retenir de ces analyses qu'il y a légèrement plus de personnes souffrant d'allergie en France, en comparaison avec la Belgique ; 31% des français contre 26% pour les belges.

Nous avons déjà vu qu'en Belgique l'allergologue jouait un rôle très important dans le diagnostic de l'allergie, son rôle est encore plus important en France, puisque plus de la moitié des patients ont reçu le diagnostic de leur allergologue.

Il est ressorti également de ces études, concernant les traitements contre l'allergie, que l'utilisation de sprays anti-acariens est plus commune en France qu'en Belgique (19% des personnes françaises interrogées ont utilisé un spray anti-acariens au cours de l'année pour leur allergie contre 7% en Belgique) et procure comparativement plus de satisfaction chez les consommateurs.

Le concept d'Acar'Up® a également été évalué en France et celui-ci a bien été compris par les personnes interrogées. Le taux d'intérêt et la volonté d'achat sont bons, presque supérieurs en comparaison aux chiffres de la Belgique.

Concernant le prix, il était perçu également comme trop élevé.

L'analyse externe menée a permis de conclure qu'Acar'Up détenait une bonne base et du potentiel pour une stratégie internationale. Les deux marchés partagent beaucoup de similarités, il en est de même pour le comportement des consommateurs.

2.2 Analyse du marché vétérinaire en France

On veut à travers cette analyse obtenir des informations sur le secteur de la santé animale, sur les chiens allergiques et les traitements existants pour une dermatite atopique. Comme déjà explicité, le Business Vété fonctionne via la vente des produits Acar'Up for Dogs® exclusivement chez les vétérinaires.

Acar'Up n'a pas encore fait appel à des professionnels pour mener une étude afin de comprendre le marché vétérinaire. Les informations que nous avons pu récolter proviennent donc majoritairement de sources publiques trouvées sur Internet, telles que des revues scientifiques, articles de presse ou blogs de vétérinaires. Mais des informations ont également pu être obtenues grâce aux contacts qu'entretient Acar'Up avec des professionnels et leader d'opinions dans le traitement de la dermatite atopique canine.

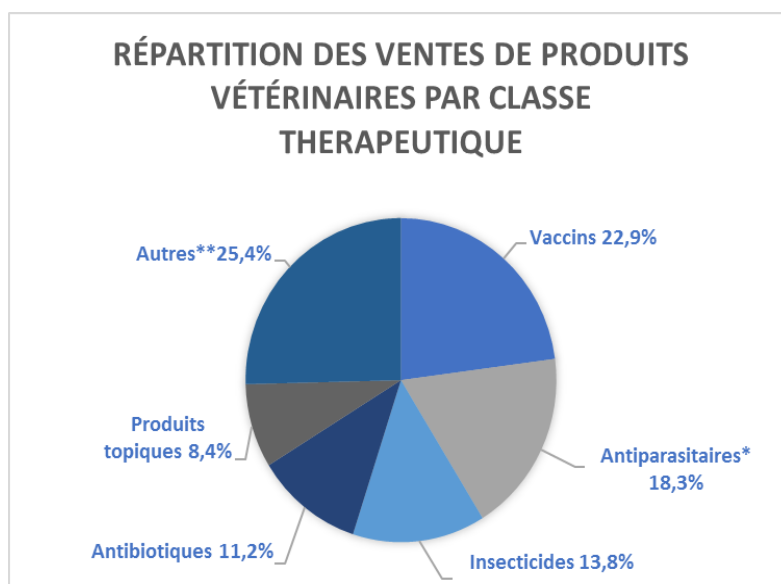
2.2.1 Etat du secteur de la santé animale

La France est le leader du marché européen en santé animale avec 24% du chiffre d'affaire total réalisé en 2013 (Management pharmaceutique, 2015).

C'est un secteur qui, malgré la mauvaise conjoncture économique, ne cesse de croître d'environ 5% par an (Management pharmaceutique, 2015). "Cet engouement est le fait d'une population surtout urbaine et de plus en plus jeune, qui ne voit plus l'animal comme faisant partie des meubles mais comme un membre à part entière de leur famille dont il faut prendre soin et lui offrir ce qu'il y a de meilleur" (Gorrab, cité dans Al Rubaee, 2015, para. 1).

On observe que "les dépenses vétérinaires ont augmenté de 72% en 10 ans et le nombre de pathologies traitées multiplié par 3 en 15 ans" (Management pharmaceutique, 2015, para. 3).

Les achats des antiparasitaires et insecticides représentent les produits les plus vendus en France, avec plus de 30% des ventes en 2014 (**Figure B**) (Clauzet, 2016).



* Le segment antiparasitaires comprend les antiparasitaires internes (10,1%) et les endectocides²⁰ (8,2%)

**Autres : produits dermatologiques, produits d'hygiène bucco-dentaires, alimentations...

Figure B : Pourcentages des ventes totales de médicaments vétérinaires en France en 2015 par classe thérapeutique

Source : Les chiffres clés du marché du médicament vétérinaire en 2015 du Syndicat de l'Industrie du Médicament et réactif Vétérinaire (SIMV).

Il y aurait au total 7,3 millions de chiens de compagnie en France en 2014 selon l'enquête FACCO²¹.

Si on estime que 10 à 15% des chiens sont atopiques alors il y a environ 900 000 chiens allergiques en France.

²⁰ Un endectocide est un "médicament antiparasitaire actif à la fois sur les parasites internes et sur les parasites externes" <https://fr.wiktionary.org/wiki/endectocide>, consultée le 23 mai 2017.

²¹ <http://www.facco.fr/-population-animale->, consulté le 17 mai 2017.

2.2.2 Etat de la concurrence

Rappelons que la dermatite atopique est une maladie à l'origine d'un dysfonctionnement de la peau provoquant une prédisposition à développer une allergie à certains allergènes environnementaux, en particulier les acariens, mais aussi aux piqûres de puces, pollen et certains aliments. Cette allergie se traduit par de fortes démangeaisons et des infections.

Comme vous pouvez le voir sur le schéma en annexe I (p.98), il existe principalement trois types de traitements pour soulager les chiens souffrant d'une dermatite atopique canine.

Le premier consiste à éliminer les allergènes. Il est parfois difficile d'identifier quel(s) allergène(s) sont en cause, il est dans ce cas recommandé d'éliminer tous les allergènes les plus courants (acariens, puces et ceux présents dans l'alimentation). Pour cela, il sera conseillé de traiter les chiens par des solutions anti-acariens et antipuces, et d'adopter un régime alimentaire spécifique.

Le second type de traitement comprend les médicaments pour soulager les démangeaisons et infections ; et pour finir le dernier traitement est la désensibilisation.

Dans l'annexe I, vous retrouverez également un tableau reprenant plus précisément les différents traitements et leurs avantages et inconvénients par rapport à l'Acar'Up for Dogs®.

Nous avons également utilisé ici le modèle de Porter pour analyser l'état concurrentiel des solutions vétérinaires OTC pour une dermatite atopique²².

- Menace d'entrants potentiels

Elle est assez élevée. On constate que les barrières à l'entrée sont plus faibles sur ce marché par rapport à celui de la santé humaine en raison souvent de coûts en R&D plus faibles (Bohineust, 2012 ; Management pharmaceutique, 2015). La probabilité que de nouveaux traitements arrivent sur ce marché est plus importante car la médecine animale est une activité qui paraît moins risquée que la santé humaine selon Loïc Plantevin, associé de Bain et Company (cité dans Bohineust, 2012). L'expiration des brevets mènent rarement à l'apparition de génériques, contrairement à la santé humaine.

²² Voir annexe m p.101.

De plus, "la majorité des technologies développées pour les humains sont transférables à l'animal" (Management pharmaceutique, 2015, para.4).

- Menace des substituts

La menace est assez élevée. Comme pour soigner l'allergie des hommes des solutions substituts existent pour le chien : les médicaments sous-prescription du vétérinaire, certains sont même remboursés²³, la désensibilisation, des mesures d'hygiène plus strictes notamment par l'utilisation de shampoings pour le chien, etc.

Il est à noter que les produits vétérinaires OTC comprennent uniquement la catégorie des antiparasitaires. Tout autre produit vétérinaire est sujet à la prescription (Clauzet, 2016).

- Pouvoir de négociation des acheteurs

Le pouvoir est assez faible. Les vétérinaires sont les acheteurs, ils sont nombreux et dispersés, mais garde le pouvoir de prescripteur et conseiller. Le maître du chien garde le pouvoir de décision mais celui-ci est très faible. De plus il n'y a pas de menace d'intégration vers l'amont.

- Pouvoir de négociation des fournisseurs

Leur pouvoir est faible. Comme pour la santé humaine, le pouvoir est généralement en faveur des laboratoires pharmaceutiques.

- Rôle des pouvoirs publics

Leur rôle est assez élevé. Le marché de la santé vétérinaire et humaine font toutes les deux parties de l'industrie pharmaceutique, et celle-ci fait l'objet de politiques restrictives.

Néanmoins les décisions des autorités concernant les déremboursements et "délistages" de certains médicaments n'affectent pas ce secteur.

²³ En effet, des mutuelles de santé couvrant les frais vétérinaires commencent à apparaître (Clauzet, 2016).

- Intensité de la concurrence

L'intensité concurrentielle est assez forte²⁴. Dans le secteur pharmaceutique vétérinaire quatre acteurs mondiaux se partagent plus de 50% des ventes, ce sont Zoétis, Merck, Merial et Elanco (Management pharmaceutique, 2015).

Quelques grandes entreprises françaises font partie du top 10 des plus grands laboratoires en santé animale au monde, ce sont Merial, Virbac, Ceva et Vetoquinol ; elles représentent à elles seules plus de 20% de parts de marchés (Syndicat de l'Industrie du Médicament et réactif Vétérinaire [SIMV], s.d.).

En marge de ces quelques grands groupes de santé animale, il y a tout de même un acteur sur deux qui sont des laboratoires PME représentant moins d'1% du chiffre d'affaire du marché.

On s'attaque ici à un marché en croissance mais où de grands groupes, certains français, dominant le marché de la santé vétérinaire. Par ailleurs chaque groupe propose déjà une gamme de solutions antiparasitaires ou relative au traitement de la dermatite atopique canine. L'intensité concurrentielle sur le marché vétérinaire est plus forte que celui en santé humaine car les barrières à l'entrée sont plus faibles.

2.3 Analyse du marché du Bedding en France

Comprendre le marché de la literie en France permettra par la suite de prendre des décisions stratégiques concernant l'identification de partenaires et le choix du mode d'entrée retenu. Acar'Up cherche toujours en Belgique des partenaires avec qui s'associer pour pouvoir co-lancer le produit. L'analyse française permet déjà d'aider Acar'Up à identifier si le marché et les partenaires sont assez identiques pour pouvoir éventuellement dupliquer le modèle belge en France.

²⁴ L'annexe n p.102 répertorie les grands groupes vétérinaires et les produits qu'ils proposent pour une dermatite atopique canine.

Ici aussi les données ont été obtenues grâce à une recherche proactive des données via internet, notamment via des rapports d'activités et rapports annuels ; mais également d'autres rapports obtenus grâce au réseau d'Acar'Up.

2.3.1 Etat du secteur du Bedding

La literie est le seul segment du marché de l'ameublement en croissance depuis plusieurs années (Les chiffres clés de l'ameublement en France, 2014). Le marché de la literie pèse en France 1,31 milliards d'euros²⁵ en 2016 selon le fnaem²⁶. Le marché du matelas à lui seul représente 717 millions de dollars en 2015 (Centre for industrial studies [CSIL], 2016) et environ quatre millions de matelas ont été vendus en France en 2015 (Sari, 2016).

L'analyse du marché de la literie française nous révèle qu'environ 55% des parts de marché des ventes totales de matelas sont détenues par la grande distribution ; avec la domination de Conforama, But et Ikea (Djian, 2016). Ils représentent les matelas d'entrée de gamme.

Les parts de marchés restantes sont détenues à 30% par les spécialistes, ils seraient environ 800 en France (CSIL, 2016), avec en plus grand nombre Maison de la literie et Grand Litier. Ce qui représente par rapport à la Belgique proportionnellement beaucoup moins de magasins spécialisés (400 point de ventes en Belgique). Les ventes par internet représentent quant à elles plus de 10% des parts de marché. Ce réseau de vente a connu une forte augmentation ces dernières années notamment grâce à l'arrivée des matelas compressés (Ladepeche, 2017).

Les marques de matelas les plus connues en France sont notamment Bultex, Dunlopillo, Epeda, Merinos, André Renault, Sealy, Simmons et Treca. Il y a beaucoup de marques mais assez peu de fabricants (Journal du Net, s.d.). Le marché français de la literie est un marché oligopolistique. Il est très concentré et dominé par trois grands groupes de literie leaders du marché : Cofel, Adova et Hilding Anders²⁷.

L'APL (Association pour la promotion de la literie) regroupant fabricants et distributeurs, a été créée afin de faciliter la communication auprès des consommateurs. Ceci a faciliter la prise de

²⁵ Ce chiffre comporte le chiffre d'affaire de la vente des matelas et des sommiers.

²⁶ http://www.fnaem.fr/chiffres_cles.cfm, consultée le 18 mai 2017.

²⁷ Voir tableau des groupes de literie en France dans l'annexe o p.103.

conscience des français de l'importance d'une literie saine et confortable et a eu pour conséquence l'augmentation du taux de renouvellement des matelas (Djian, 2017).

Le marché de la literie est un marché composé de fabricants et de marques très nationaux. Cofel et Adova sont des groupes français, leurs marques bénéficient d'une grande notoriété auprès du public français et obtiennent les parts de marchés les plus élevées.

Les acteurs identifiés en France ne sont donc pas les mêmes qu'en Belgique. Certaines marques sont communes aux deux pays, mais peuvent appartenir à un groupe différent. Par exemple Lattoflex du groupe Recticel avait été identifié comme un partenaire intéressant en Belgique. En France sa présence est beaucoup moins importante et c'est le groupe Cofel qui se charge de la distribution de la marque Lattoflex sur le territoire français.

Comme mentionné, Acar'Up cherche des partenaires pour vendre son produit en magasins de literie spécialisés. Elle veut être représentée par une marque se positionnant dans le moyen à haut de gamme et qui a préférentiellement une orientation santé.

Il était important d'identifier les principaux acteurs du marché français et de les comparer. Il serait plus intéressant pour Acar'Up d'avoir un partenaire présent assez largement pour pouvoir profiter d'entrées sur de multiples territoires simultanément. L'analyse a souligné la probable complexité à trouver un partenaire identique pour la Belgique et la France, compte tenu des divergences de ces marchés.

2.3.2 Etat de la concurrence sur le segment Bedding

Pour lutter contre l'allergie aux acariens, les magasins de literie en France proposent plusieurs solutions, identiques à celles de la Belgique : housses et matelas mais aussi couettes et oreillers anti-acariens. La concurrence est plutôt importante sur ce marché. Beaucoup de marques de literie offrent des solutions "anti-acariens", mais par ailleurs la demande pour des literies plus saines augmente.

Nous voudrions finir cette partie en évoquant l'importance de la nature des sources utilisées lors d'une analyse de marché. En effet, c'est sur base de ces données que des décisions stratégiques seront prises par la suite. Nous avons pour les analyses du Bedding et du Vété utilisé majoritairement des sources impersonnelles et facilement accessibles telles qu' Internet. Ceux-ci peuvent en effet "aider à se faire une idée du projet, des difficultés et des ressources à mobiliser" (St-Pierre et al., 2011, p.24) ; mais, comme nous rappellent ces auteurs, l'usage de sources d'informations externes ne peuvent pas être suffisantes pour "justifier" une décision finale, elles ne fournissant pas en effet une information assez critique. Ils ajoutent que "les contacts personnels sont essentiels pour approfondir les informations relevées initialement, leur donner plus de crédibilité et aussi mesurer des facteurs humains qui sont autrement, imperceptibles" (St-Pierre et al., 2011, p.24).

C'est ce qu'Acar'Up s'est efforcé de faire : contacter son réseau, ses connaissances pour obtenir des informations.

Par exemple Acar'Up a contacté le Docteur Beco, spécialiste et leader d'opinion en dermatologie vétérinaire, pour obtenir des informations sur la dermatite atopique canine et ses traitements.

Ramangalahy (2001) expose le fait que :

Les PME limitent généralement leurs activités de recherche d'information à l'environnement immédiat d'opération et plus spécifiquement au marché, à la concurrence et à la technologie (Brusch, 1992; Daft et al. 1988; Johnson et Kuehn, 1987; Smeltzer et al. 1988). Les principales raisons évoquées pour expliquer de telles pratiques résident dans la rapidité de l'accès mais également dans l'impact (ou utilité) plus grand des informations en question. (p.13)

Selon le même auteur "les sources d'information les plus utilisées comprennent les clients, les revues d'affaires, les fournisseurs, les employés/subordonnés, les vendeurs/représentants, les pairs/amis, les concurrents, les journaux, les banquiers et les comptables." (p.13). Ce sont donc des sources personnelles, et le plus souvent orales et informelles.

Conclusion partie 2

Ces analyses ont permis de conclure à une forte convergence entre le marché français et le marché belge ; notamment au regard du profil des personnes allergiques et des traitements disponibles. Ce qui nous amène à croire que la demande potentielle d'achat et le comportement d'achat des français seront très similaires à ceux de la Belgique.

L'étude du marché vétérinaire nous fait souligner la nécessité de prendre en compte, pour le développement d'Acar'Up, la présence de grands laboratoires français leaders sur le marché.

L'analyse du marché de la literie quant à lui, nous a révélé un marché avec des acteurs différents, le partenaire pour l'entrée du Bedding en France sera donc différent de celui en Belgique.

Maintenant que le marché a été analysé dans son ensemble, nous allons pouvoir étudier la stratégie de développement d'Acar'Up.

Partie 3 : Stratégie de développement d'Acar'Up en France

Suite à nos analyses nous allons pouvoir nous pencher sur la façon dont Acar'Up pourrait pénétrer ce nouveau marché et sur quoi fonder ce choix.

Nous analyserons le mode d'entrée le plus adapté pour ensuite aborder un point plus concret du lancement d'Acar'Up en France : son marketing mix.

3.1 Mode d'entrée

Le moyen d'entrer en France constitue encore un point d'interrogation pour Acar'Up car cela dépendra beaucoup des opportunités qui se présenteront. Par opportunités nous entendons bien évidemment les collaborations qui pourraient avoir lieu afin d'introduire dans le Bedding et le Vété les produits Acar'Up® et Acar'Up for Dogs®.

Néanmoins nous pouvons d'ores et déjà présenter les différentes modalités d'entrées, cela nous montrera les différentes possibilités et nous tenterons d'en dégager les avantages et inconvénients de chacune d'elles pour Acar'Up²⁸.

Les différents modes d'entrée sont : l'exportation, les arrangements contractuels tels les licences et franchises avec partenaires locaux, les co-entreprises, c'est à dire les entreprises créées conjointement et enfin les investissements directs, qui peuvent être l'acquisition d'une organisation ou la création d'une filiale (Johnson et al., 2014).

Le choix de la stratégie d'entrée dépend de l'ambition stratégique de la firme (Schuiling, 2016). Plusieurs critères influencent le mode d'entrée tels l'investissement initial, la transférabilité de l'offre, le degré de contrôle organisationnel souhaité et les risques liés à la qualité des relations contractuelles dans le pays choisi.

Ici on revient au risque mentionné plus haut : le risque transactionnel lié à l'identification des bons acteurs et le risque lié à l'engagement contractuel.

²⁸ Voir tableau des différentes modalités d'entrée en annexe p.p.104.

On suppose pour l'instant que l'intention d'Acar'Up est d'uniquement distribuer les produits de sa marque en France. C'est à dire qu'au niveau de sa chaîne de valeur²⁹, il y a recherche d'intermédiaires, d'agents ou de distributeurs pour tout ce qui touche à la distribution et vente du produit en France. La production et le marketing restent quant à eux locaux.

Acar'Up est jeune start-up, ses ressources étant limitées, le mode d'entrée ne pourra pas être trop onéreux. Son avantage concurrentiel semble facilement transférable mais nous doutons qu'elle pourra le faire avec ses propres capacités. En effet, même en Belgique Acar'Up s'appuie sur de nombreux partenaires tels un distributeur et un commissionnaire pour la vente des produits.

Les risques liés aux relations contractuelles sont assez faibles en France, elles sont réglementées par le code de commerce.

Nous allons analyser pour le Vété et le Bedding les différents modes d'entrée envisageables en fonction de ce que souhaite la firme. Nous pouvons néanmoins déjà exclure la joint-venture et les investissements directs puisque ce sont des modalités trop onéreuses. Ces derniers sont par ailleurs des modes d'entrée cohérent lorsqu'il peut surgir des difficultés juridiques ou risques majeurs qui demandent un niveau de contrôle plus important. Nous excluons également le contrat de franchise puisqu'il est plus courant lorsque le franchiseur est une marque avec déjà une certaine notoriété internationale.

3.1.1 Mode d'entrée du Vété

Concernant la distribution de l'Acar'Up for Dogs® chez les vétérinaires, ce qui est tout d'abord souhaitée par l'entreprise est une collaboration avec un grand groupe de santé animale. Si ceci ne pourrait se faire la firme envisagerait alors un partenariat avec un acteur national : un distributeur ou un laboratoire.

²⁹ La chaîne de valeur d'une entreprise décrit l'ensemble des activités requises de la conception du produit ou service en passant par sa production, distribution jusqu'à sa consommation finale par le consommateur (Kaplinsky & Morris, 2001).

La première forme possible du mode d'entrée est une exportation avec un agent ou distributeur. L'exportation est la forme la plus courante. En effet elle requiert le moins d'investissement et présente peu de risques. Ceci peut donc être une éventualité pour Acar'Up. Il existe deux formes d'exportation : directe et indirecte (Ramangalahy, 2001). La forme indirecte implique le recours à une maison de commerce qui assure l'intégralité de l'exportation. Par contre, la forme directe requiert une plus grande implication de l'entreprise et s'accompagne ainsi d'un niveau de risque plus élevé, mais son avantage est qu'elle procure à l'entreprise un accès et des feedbacks du marché. Elle est caractérisée par le recours ou non à des intermédiaires, comme par exemple des agents, des représentants, des distributeurs afin de desservir le marché visé (Ramangalahy, 2001).

Un exemple de distributeur français est Axience³⁰. Ce laboratoire héberge et distribue uniquement des produits destinés à la santé animale. Ici le modèle serait identique à celui de la Belgique : le distributeur distribuerait les produits Acar'Up for Dogs® pour le nom et le compte d'Acar'Up.

Une seconde possibilité est un contrat de licence avec un grand groupe de santé animale ou un laboratoire. Nombreux acteurs dans l'industrie pharmaceutique ont leur propre structure de distribution en interne (Goetz-Lopes, 2008). Acar'Up pourrait établir un accord pour qu'un groupe distribue et commercialise le produit en France. Ce type de contrat est assez fréquent dans le secteur pharmaceutique (Schuiling, 2016). Typiquement dans ce cas-là, le licencié envoie ses propres représentants commerciaux prospecter les professionnels de la santé au nom d'Acar'Up. Acar'Up accorderait dans ce cas le droit au groupe de distribuer sa marque contre versement monétaire.

Un accord avec un grand groupe tel que Ceva serait souhaitable. C'est en effet un groupe avec une forte présence en France, mais aussi à l'international, disposant d'un réseau de distribution important. Cela permettrait à Acar'Up, si l'accord se déroule bien, de pouvoir étendre la licence dans les autres pays où le groupe est présent.

³⁰ <http://www.simv.org/laboratoires>, consultée le 24 mai 2017.
<http://www.axience.fr/notre-societe>, consultée le 24 mai 2017.

Une dernière possibilité serait une alliance de commercialisation avec une autre entreprise ou laboratoire concurrent qui fabrique et commercialise des produits qui pourraient être complémentaires à Acar'Up. Ils pourraient de ce fait partager un même distributeur.

Pour Acar'Up l'avantage est qu'elle ne devra plus trouver un agent pour assurer la distribution en France puisqu'elle se servira du même distributeur que le laboratoire concurrent.

Beaphar³¹ constituerait un bon allié, il s'agit d'un laboratoire se concentrant sur la fabrication de produits pour les animaux de compagnie et notamment les antiparasitaires. Elle propose toute une gamme pour les puces, tiques et moustiques mais aucunes offres concernant les acariens. Ce serait donc une opportunité de créer une alliance pour proposer une gamme plus complète.

3.1.2 Mode d'entrée du Bedding

Nous avons déjà évoqué concernant l'entrée de l'Acar'Up® pour le Bedding que la start-up recherche un partenariat avec une marque haut de gamme de matelas pour co-lancer le produit. Ce type de partenariat pourrait donc se traduire sous la forme d'une exportation ou d'une licence.

On peut imaginer qu'Acar'Up s'exporte directement avec comme intermédiaire une marque de fabricant de matelas qui deviendrait par exemple un commissionnaire pour la start-up. C'est à dire que les représentants de la marque seront utilisés pour faire la promotion d'Acar'Up auprès des revendeurs de matelas.

Deuxième possibilité, un contrat de licence avec le fabricant de matelas. Il s'agirait d'un contrat de co-branding, les deux marques s'associeront pour le développement de la commercialisation et de la promotion du produit.

Suite à l'analyse des différents acteurs du marché de la literie en France. Nous retenons notamment deux marques qui pourraient être intéressantes pour Acar'Up. André Renault du groupe Hilding Anders et la marque Bultex appartenant à Cofel.

³¹ <http://www.beaphar.com/fr-fr>, consulté le 24 mai 2017.

André Renault est un fabricant de literie haut de gamme. En France il gagne en parts de marché, il a enregistré en effet une croissance de 7% et son chiffre d'affaire avoisine les 28 millions d'euros en 2012 (Dossier literie, 2013). De plus la marque porte déjà beaucoup d'importance à la nécessité de fournir une literie saine en limitant la présence des acariens. En effet sur le site internet³² de la marque une page est dédiée aux allergies et aux conseils pour éviter la prolifération des acariens. C'est un partenariat qui pourrait donc être satisfaisant pour les deux parties.

Cofel détient des marques à forte notoriété, Bultex, Epeda et Merinos font parties des marques préférées des français. Mais seul la marque Bultex se positionne sur le segment premium. Elle repose sur de fortes innovations et a obtenu une certification d'absence de substances indésirables pour la santé et pour la peau. Elle pourrait donc également correspondre aux critères souhaités par Acar'Up.

Quel que soit la forme retenue, les modalités de développement d' Acar'Up suivront la voie de la collaboration. Il pourra s'agir d'alliances ou de partenariats (Johnson et al., 2014).

Dans le premier cas l'entreprise collabore avec une organisation concurrente, ceci est le cas des alliances désirées dans le secteur de la santé animale, alors que dans le second les deux organisations ne le sont pas, comme un accord de licence avec un fabricant de matelas.

3.2 Le déploiement stratégique

Nous allons désormais réfléchir sur comment traduire les objectifs et stratégies d'internationalisation d'Acari'Up en actions. Ici il s'agit de comprendre la stratégie au niveau opérationnel, avec notamment la compréhension du marketing mix en France.

³² <http://www.andre-renault.fr/votre-literie/les-allergies>, consulté le 21 mai 2017.

L'objectif du Vété est qu'Acar'Up for Dogs® devienne la référence dans le traitement de la dermatite atopique chez le chien. La stratégie est de créer un accord de distribution en France. L'objectif pour le Bedding est qu'Acar'Up® devienne la marque globale de lutte contre les acariens dans les magasins de literie. La stratégie en France est donc de créer un partenariat avec une grande marque de matelas de haute qualité.

Selon l'intention et la motivation stratégique d'Acar'Up, nous pouvons conclure que la start-up suit actuellement un modèle international (**Figure C**).

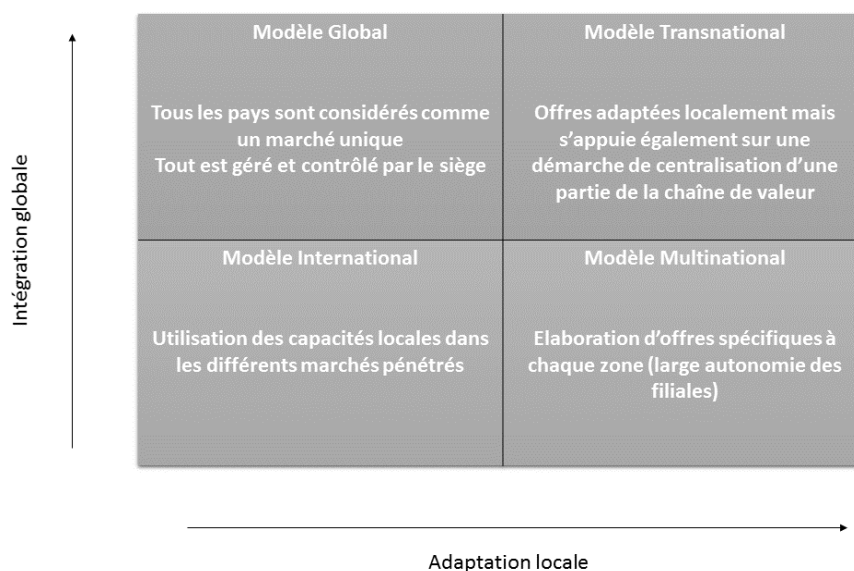


Figure C : Les quatre modèles organisationnels

Sources : adapté des modèles présentés dans Coeurderoy et Paque (2016) et Johnson et al. (2014).

Nous sommes, en effet, dans une situation où l'intégration globale et l'adaptation locale sont limitées. Pour l'instant la stratégie se concentre sur l'Europe. La start-up pourra utiliser l'innovation et les produits de son implantation d'origine dans les différentes zones où elle souhaite être présente (Johnson et al., 2014). Elle souhaite se développer grâce à des actions "opportunistiques" avec des partenaires (Coeurderoy & Paque, 2016). Grâce à sa capacité stratégique spécifique et les attentes des clients assez homogènes, il n'y aura pas d'adaptations

nécessaires du produit. De plus la standardisation permettra de bénéficier d'économies d'échelle.

Au niveau du déploiement, on se demande en premier lieu si le lancement des Strategic Business Units se feront dans le même ordre qu'en Belgique, c'est à dire le Pharma puis le Vété et ensuite le Bedding, ou en même temps. A cette question Pierre Buffet a répondu que cela dépendra de comment évolue les Business Units (interview, 25 février 2017). Par exemple si une collaboration avec Ceva se fait, un lancement rapide dans plusieurs pays pourrait être envisagé. De même avec le Bedding, si un partenariat arrive à se faire avec un partenaire présent dans d'autres marchés, le développement pourra se faire conjointement. Les trois sont donc déconnectés. Mais dans tous les cas, ce qui est une certitude pour Pierre est que le premier des Strategic Business Units qui entrera sur un nouveau marché facilitera l'entrée des deux autres.

On se demande ensuite comment Acar'Up opère pour déclencher ces opportunités.

Elle agit de manière très proactive. Dans la partie analyse de marché nous avons fait l'état des partenaires potentiels pour les SBU Vété et Bedding. D'abord ils avaient été identifiés sur internet, s'ils ont été jugés intéressants il y a eu prise de contact, puis éventuellement une demande de rencontre et prise de rendez-vous en France si l'autre partie était intéressée. Ainsi Acar'Up s'est déplacé plusieurs fois en France pour s'entretenir avec certains de ces acteurs.

On se demande enfin, quelles sont les régions ou villes prioritairement ciblées et pourquoi ce choix. Ce sont surtout les zones urbaines qui intéressent la firme. Ce sont en effet des zones avec une concentration plus importante de consommateurs mais aussi parce que les études de marchés avaient révélé que les personnes allergiques aux acariens se situent majoritairement en zone urbaine. Ce sont donc les grandes villes qui seront attaquées prioritairement, mais sans distinction de régions.

Nous allons désormais analyser le déploiement stratégique sous l'angle du marketing mix.

Suivant une faible adaptation locale, on s'attend à ce que le marketing mix soit standardisé. Cela signifie que les produits, prix, distribution et communication devront majoritairement suivre le même schéma qu'en Belgique.

- *Produit*

Le produit en lui-même, la solution anti-acariens, reste évidemment identique. Le packaging pourra éventuellement être adapté en supprimant les traductions néerlandaises et allemandes qui figurent actuellement sur les packaging développés en Belgique.

Concernant l'Acar'Up® pour le Bedding, si un accord de co-branding avec une marque de matelas réputé en France devrait se faire, il faudra adapter le textile et le packaging pour que le nom de la marque y apparaisse.

Plus important, après recherches nous notons que Acar'Up® ne pourra pas exister sous ce nom-ci en France. Il existe déjà un produit avec un nom très proche, l'Acadust d'Omega Pharma³³. Il s'agit d'un pulvérisateur destiné à la destruction des acariens. Omega Pharma s'est opposé au nom Acar'Up®. Acar'Up devra donc entrer en France sous un autre nom.

Dans le choix du nom de la marque il faut que la sélection se fasse en pensant internationalement. En effet dans le cours de Marketing International, Schuiling (2016) nous rappelle qu'il faut trouver un nom simple et mémorable dans tous les pays où l'on souhaite être présent, et en faisant attention à vérifier si le nom n'est pas déjà utilisé dans un autre pays.

Il avait déjà été noté, que "Acar" de acariens est compris et a seulement du sens pour les francophones. Déjà le problème se posait pour les néerlandophones, pour qui acariens se dit "huisstofmijt" ; et pour les anglophones Acar'Up est très dur à prononcer. Il aurait été donc de toute manière préférable de trouver un autre nom.

Il y a donc recherche active d'un autre nom avec une résonance plus internationale pour l'entrée en France et qui sera repris également dans tous les autres pays où Acar'Up se lancera dans le futur. Par contre le nom Acar'Up est gardé pour l'instant en Belgique car il est déjà bien connu et semble convenir.

³³ <http://www.omega-pharma.fr/produit.php?docid=1100>, consultée le 24 avril 2017.

- *Prix*

Acar'Up suit une stratégie de sophistication, c'est à dire que le produit est plus cher que ses concurrents mais est plus élaboré et apporte une plus grande valeur à ses consommateurs.

Il n'y a pas de raison de modifier le prix en France.

Par contre en officine chaque pharmacien est libre de fixer le prix de vente du produit, nous ne pouvons pas évaluer avec certitude le prix qui se retrouvera en pharmacie en France.

Il en est de même chez les vétérinaires et les magasins de literie, il se pourrait que les prix soient un peu différents de ceux en Belgique

On note également que le prix des Acar'Up® vendu en ligne est moins élevé.

- *Distribution*

Les produits se vendront également dans les pharmacies, chez les vétérinaires et les magasins de literie ; mais comme évoqué peut être pas dans le même ordre ni en même temps. Ce seront les partenaires trouvés en France qui se chargeront de la distribution dans les différents canaux. Le modèle reste donc très identique à celui de la Belgique.

- *Promotion*

Deux types de promotion sont utilisées par Acar'Up : la promotion auprès des professionnels et celle destinée aux consommateurs finaux.

Dans le premier cas ce sont les pharmaciens, vétérinaires mais également les médecins et spécialistes qui sont visés. Cette promotion est destinée à faire connaître les produits et créer de la notoriété. Acar'Up se fait déjà connaître des professionnels en France en participant à des salons en allergologie, en contactant des laboratoires, des leaders d'opinion et grands vétérinaires spécialisés dans la dermatologie vétérinaire.

Par la suite, les délégués commerciaux prendront le relais et iront, comme en Belgique, faire la promotion chez les différents professionnels.

La promotion se fait aussi auprès du grand public. La première intention d'Acar'Up pour se faire connaître est de publier un communiqué de presse³⁴, ainsi que des articles dans des revues et magazines spécialisées dans le domaine vétérinaire ou canin.

Concernant la publicité télévisée les avis sont divergents au sein d'Acar'Up. Pourtant "la télévision est de loin le média le plus important au plan international" (Lambin & de Moerloose, 2012, p.554).

On note également que de manière générale les médias sont plus chers en France qu'en Belgique (P. Buffet, interview, 25 février 2017).

Conclusion partie 3

L'entrée de l'Acar'Up® dans le Bedding et dans le Vété se fera très probablement par une exportation directe avec intermédiaires ou par un contrat de licence.

Pour faire face à un marché concurrentiel dans le secteur de la santé animale et qui plus est dominé par des laboratoires mondiaux, il serait préférable pour Acar'Up de créer une alliance avec un concurrent pour pallier à la difficulté de se faire une place sur le marché.

L'accord dans le Bedding en France pourra difficilement se faire avec un acteur commun à la Belgique. Nous pensons pour le territoire français aux marques appartenant aux groupes Hilding Anders et Cofel car elles sont très appréciées des français.

L'étude du marketing mix nous a permis de comprendre comment la stratégie internationale pourrait être déployée en termes de produit, prix, distribution et promotion. Le modèle international implique une forte standardisation, nous retrouverons ainsi un déploiement assez semblable au modèle belge.

³⁴ Un communiqué de presse est un document diffusé aux "journalistes pour annoncer différents événements relatifs à la vie d'une entreprise ou d'une marque. L'objet d'un communiqué de presse est d'obtenir une couverture presse gratuite sous forme de rédactionnels" (Bathelot, 2016).

Partie 4 : Réflexion théorique sur le processus d'internationalisation des startups

Dans cette partie théorique nous voulons présenter les grandes théories qui ont eu attrait à expliquer le phénomène de l'internationalisation des petites entreprises. Ceci nous permettra de comparer et aiguiller Acar'Up dans son processus d'internationalisation.

Pour cela nous allons décrire le phénomène des Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce (EIRP), puis nous présenterons les différentes approches qui ont tenté d'expliquer les choix stratégiques d'internationalisation des entreprises.

Mais commençons d'abord par une brève description des startups et du phénomène de l'internationalisation.

4.1 Les startups et leur internationalisation

Nous nous intéressons ici au comportement international des petites ou nouvelles entreprises. Nous allons utiliser pour cela le terme start-up ou PME.

Originellement une start-up est une entreprise à "forte croissance qui valorise les nouvelles technologies et techniques innovantes, et qui nécessite l'apport en capital extérieur" (Vademecum pour la création d'entreprises innovantes dans la Grande Région, 2015, p.5). Plus communément, on dénomme start-up toutes les entreprises nouvellement créées.

Dans le champ de l'internationalisation des firmes, on parlera aussi beaucoup des PME, ce terme désigne les petites et moyennes entreprises, englobant de ce fait la plupart des startups.

"En moyenne, une start-up européenne est active internationalement dans 50% des cas. Ce dernier chiffre monte à 70% en Belgique." (Godard, 2016)

Selon Denis (2002) les petites entreprises sont caractérisées par une extrême hétérogénéité et flexibilité, et d'une grande capacité d'innovation et de création. Leur grande flexibilité leur permettent de s'adapter aisément au marché et aux caractéristiques de la demande. De plus elles sont souvent spécialisées et proposent des produits de haute qualité.

L'internationalisation est un mode de croissance interne, il s'agit de l'introduction des mêmes produits sur des marchés étrangers (Denis, 2002).

La croissance est très motivante pour les chefs d'entreprise. En effet "la croissance permet d'accroître la rentabilité, entre autres par une meilleure utilisation des capacités de production et une diminution de l'importance relative des frais généraux" (Denis, 2002, p.15).

S'internationaliser va donc permettre à la firme de gagner en productivité et assurer sa pérennité.

L'internationalisation des PME a souvent été mis de côté quand on étudiait l'internationalisation des firmes. Ce sont surtout les grandes entreprises multinationales qui ont été étudiées lorsqu'on s'intéressait à ce phénomène (Bacq & Coeurderoy, 2010). Mais ceci a changé, compte tenu de l'importance des petites entreprises dans l'économie, et des spécificités de ces dernières ; l'internationalisation des PME est devenu un champ d'analyse à part entière (Khayat, 2004).

L'observatoire des PME européennes (2003) signale qu'"au cours de la dernière décennie, l'internationalisation est devenue une activité beaucoup plus diversifiée et d'une importance cruciale pour la compétitivité." (p.9).

En effet, de par leur extrême hétérogénéité et spécificités, les PME ont des modes très diversifiés d'internationalisation.

De plus comme le souligne Noël et Christensen (cité dans Ramangalahy, 2001) :

L'intensification de la concurrence, le raccourcissement du cycle de vie des produits, les pressions croissantes au raccourcissement du délai de rentabilisation des dépenses en recherche et développement font en sorte que les PME doivent, pour demeurer concurrentielles et survivre, étendre leurs marchés au-delà des frontières nationales sans pour autant prendre le temps pris par le passé par les firmes multinationales pour le faire. (p.3)

Dans ce contexte sont nés des entreprises s'internationalisant très peu de temps après leur création.

Ainsi, les questions classiques d'autrefois, à savoir si la firme doit attendre d'avoir une certaine taille, si celle-ci doit atteindre une certaine maturité dans le cycle de vie de ses produits ou

encore réaliser un certain chiffre d'affaires pour s'internationaliser ont donc perdu tout leur sens aujourd'hui (Meier & Meschi, 2010). Ces questions ne semblent plus se poser car l'internationalisation est une étape à franchir presque obligatoirement pour toute entreprise voulant survivre (Meier & Meschi, 2010).

De plus dans l'étude de l'internationalisation de petites entreprises, nous avons remarqué que la taille du marché national est un facteur souvent décisif dans la décision d'internationalisation. Ainsi les plus petits pays sont souvent les plus ouverts à l'international (Observatoire des PME européennes, 2003)

L'internationalisation est donc aujourd'hui souvent une "non-option", notamment pour les entreprises issues de petits pays comme la Belgique et notamment pour les entreprises encore naissantes (Coeurderoy & Paque, 2016).

4.2 Les Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce (EIRP)

On retrouve dans la littérature plusieurs dénominations, dont voici quelque unes des plus connues : "International New Venture" (Oviatt & McDougall, 1994), "Born Globals" ou "Nées Globales" en français, NEI (Nouvelle Entreprise Internationale).

Nous retiendrons nous le terme EIRP (Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce), développé par Servantie (2007) et repris par Bacq et Coeurderoy (2010).

Différentes définitions et typologies de ce qui s'apparente comme une nouvelle forme d'entreprise sont données dans la littérature. La plus connue, celle d'Oviatt et McDougall (1994) la définit comme une "organisation commerciale qui, dès sa naissance, cherche à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation de ressources (matérielles, humaines, financières, temps...) et de la vente de produits dans de multiples pays." (Oviatt et McDougall, 1994, cité dans Bacq et Coeurderoy, 2010, p.95).

Ce phénomène a émergé dans les années 90. Suite aux nouvelles conditions du marché, au développement et à la baisse des coûts des transports et des communications, et à l'évolution des compétences et expériences des entrepreneurs à l'international (Chetty & Campbell-Hunt, 2004 ; Madsen & Serrvais, 1997 ; Oviatt & McDougall, 1994) ; le développement de petites entreprises s'internationalisant rapidement s'est fait apparaître.

Ce phénomène s'aperçoit plus facilement dans les petits pays "ouverts", en raison probablement de l'étroitesse du marché domestique (Cabrol & Nlemvo, 2012, p.112)

Quatre caractéristiques majeures sont souvent accordées à ces entreprises : leur âge, leur internationalisation, la nature de leur avantage concurrentiel (Bacq & Coeurderoy, 2010) et leur esprit international (Cabrol & Nlemvo, 2012).

Elles initient l'internationalisation de leurs activités quand elles sont très jeunes, voir même dès leur naissance (Oviatt et McDougall, 1994 ; Cabrol & Nlemvo, 2012). On s'entend par ailleurs dans la littérature pour accorder un seuil de 6 ans dans le démarrage des activités internationales pour être considéré comme une EIRP (Bacq & Coeurderoy, 2010).

Concernant l'internationalisation, on retrouve également plusieurs définitions. Oviatt et McDougall (1994) considèrent l'internationalisation des EIRP comme le développement dans de multiples pays et sur différentes dimensions de la chaîne de valeur.

Ces organisations se caractérisent également par le développement d'un avantage concurrentiel significatif : la capacité à mobiliser certaines ressources pour la vente à l'international (Oviatt & McDougall, 1994, Bacq & Coeurderoy, 2010). L'innovation, les savoirs et connaissances des ressources humaines mais aussi l'expérience de l'équipe dirigeante peuvent favoriser les ventes à l'international.

La dernière caractéristique des EIRP est leur esprit international ("international spirit"), c'est la vision globale que l'entrepreneur et son équipe ont de leur business tout au long du processus de formation et de croissance de l'entreprise. C'est cet esprit qui motivera l'entreprise à se développer à l'international de manière précoce et rapide (Cabrol & Nlemvo, 2012).

Nous avons décidé de reprendre la définition de Bacq et Coeurderoy (2010), car elle résume bien les spécificités des EIRP :

- 1) une entreprise qui s'internationalise dès sa création, soit en moyenne trois ans après sa naissance juridique (pour un maximum de six années) ;
- 2) qui, passé ce laps de temps, est

présente sur divers marchés étrangers (sans pour autant être nécessairement globale) ; 3) et dont l'avantage concurrentiel est fondé sur l'innovation. (p.109).

Tous les auteurs s'étant penchés sur ce phénomène s'accordent à dire qu'il existe différents types d'EIRP. Différentes typologies ont été ainsi élaborées. La plus connue celle de McDougall et Oviatt (1994) identifiant quatre types d'International New Ventures selon le nombre de marchés pénétrés et le nombre d'activités de la chaîne de valeur à l'international (peu versus beaucoup) : "export/import start-up", "geographically-focused startups", "multinational trader" et "global startups".

Nous, nous avons décidé de reprendre la typologie de Cabrol et Nlemvo (2012), classant les EIRP en quatre catégories selon l'âge et le pourcentage de ventes à l'international.

L'âge (moins de 3 ans vs entre 3 et 6 ans) permet de différencier les entreprises nées internationales de celles développant des activités internationales peu après leur création (Cabrol & Nlemvo, 2012).

	> 25% des ventes à l'international	< 25% des ventes à l'international
Moins de 3 ans	Born Global	Born International
Entre 3 et 6 ans	Late Global	Late International

Figure D : Typologie des EIRP en fonction de l'âge et du pourcentage des ventes à l'international

Source : adapté de la typologie présentée dans Cabrol et Nlemvo (2012)

Ce que nous signalent Cabrol et Nlemvo (2012) est que "chacun des quatre types d'EIPR est susceptible d'avoir un comportement international différent." (p.116)

Beaucoup de recherches empiriques ont considéré que toutes les EIPR s'internationalisaient de la même manière, or nous verrons qu'on ne peut retenir qu'un seul modèle d'explication.

Nous allons nous intéresser maintenant aux différentes approches expliquant l'internationalisation des nouvelles entreprises.

4.3 Les modes d'internationalisation

Différentes approches et courants ont été développés pour comprendre le comportement des jeunes entreprises qui s'internationalisent.

Principalement, deux sont retenus ici : l'internationalisation par étapes et l'internationalisation d'emblée.

Le premier modèle correspond à l'approche par étapes ou processuelle, poussant les PME à s'internationaliser de manière graduelle et séquentielle en favorisant l'apprentissage organisationnel.

Le second mode est l'approche récente de l'Entrepreneuriat International (EI), qui pousse les petites entreprises à s'internationaliser rapidement après leur création sans suivre de séquençement.

4.3.1 L'approche processuelle

L'approche processuelle ou par étapes, dont le modèle le plus célèbre est Uppsala, développé en 1977 par Johanson et Vahlne, est un mode d'internationalisation caractérisé par une expansion progressive de la firme (Johanson & Vahlne, 1977).

C'est le modèle encore aujourd'hui le plus prédominant et complet.

Dans cette approche, il y a une volonté de réduire l'incertitude propre aux marchés étrangers et de minimiser les risques (Madsen & Servais, 1997) et coûts d'investissement lié à l'internationalisation.

Dans cette optique l'entreprise débute son internationalisation par des marchés proches géographiquement et psychiquement³⁵ du marché domestique, et par des modalités d'exportation peu capitalistiques (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). En effet, au début du processus une firme a peu de connaissances sur les opérations internationales. Elle va donc débiter par un développement peu risqué et nécessitant peu d'investissement. Au fur et à mesure de son développement elle acquiert de l'expérience à l'international. Lorsqu'elle a acquis une certaine expérience, elle va développer des modes d'exportations plus capitalistiques, comme la création d'une filiale, et se dirige vers des pays plus lointains.

L'internationalisation se déroule donc en étapes progressives. Le modèle Uppsala évoque la notion de "chaîne d'établissement" (Johanson & Vahlne, 2009), celle-ci englobe les différentes phases par lesquelles passent la firme. Avant de débiter son internationalisation la firme se développe sur son marché domestique. Selon Bacq et Coeurderoy (2010), l'entreprise reste sur son marché domestique tant qu'une demande étrangère n'émane à elle et la pousse à sortir. Elle entame alors les phases suivantes (Chetty & Campbell-Hunt, 2004 ; Laghzaoui, 2009) :

Au début les activités d'exportations de la firme ne sont qu'irrégulières et opportunistes ;

Ensuite elle exporte régulièrement via des agents indépendants ;

Puis elle implante une succursale ou filiale de vente dans le pays ;

Et finalement elle crée une unité de production locale.

L'avantage d'une stratégie progressive et donc qu'elle est censée minimiser les risques et les coûts d'investissement.

Mais les changements dans l'environnement international (baisses des barrières commerciales, facilitation des communications et transports...) ont pour conséquence que beaucoup d'entreprises ne suivent pas ce séquençement (Cabrol & Nlemvo, 2012).

L'observatoire des PME européennes (2003) a en effet noté que "plus de 40% des PME internationalisées suivent un schéma de développement discontinu, qui ne correspond pas à la théorie des étapes." (p.47)

³⁵ Le concept de distance psychique fait référence aux différences en termes de langue, culture, systèmes politiques, pratiques d'affaires, développement industriel et de systèmes éducationnels par rapport au pays d'origine (Johanson & Vahlne, 1977, cité dans Chetty & Campbell-Hunt, 2004).

Ce modèle d'internationalisation progressif a de ce fait été contesté par de nombreux auteurs. Tout d'abord l'accumulation progressive des connaissances font que les entreprises connaissent un développement lent et graduel (Cabrol & Nlemvo, 2012).

C'est une théorie très déterministe et simpliste, alors que le processus d'internationalisation est complexe et diversifié (Chetty & Camphell-Hunt, 2004).

De plus cette approche a été développée au regard de grosses entreprises multinationales et semble donc moins relevant pour l'étude des petites entreprises (Pantin, 2010).

Elle ne procure aucune explication sur les raisons internes poussant l'entreprise à s'internationaliser (Pantin, 2010). Or la motivation est un élément très important dans l'étude de l'internationalisation. Ici, le comportement international est envisagé comme seulement réactif et non proactif. L'entreprise répond uniquement à des opportunités, des sollicitations externes s'offrant à elle. Ce qui ne semble pas correspondre au phénomène des EIRP qui elles, entament une stratégie internationale très proactive, puisqu'elles envisagent l'internationalisation dès leur création (Oviatt & McDougall, 1994). Attendre d'accumuler de l'expérience avant de s'internationaliser est donc inenvisageable pour ce type d'entreprise, en effet l'internationalisation est pour elle une nécessité vitale.

Pour finir ce modèle ignore certaines formes d'internationalisation facilitant l'acquisition de savoirs, comme les acquisitions ou les collaborations (Chetty & Camphell-Hunt, 2004) pouvant accroître plus rapidement les connaissances de l'entreprise.

Ces critiques ont pu être partiellement rebalancées par l'adaptation du modèle par Johanson et Vahlne (2009) en intégrant la notion de réseau (Meier & Meshi, 2010). Ce modèle s'est modernisé en intégrant l'importance de la place du "réseau d'affaires" dans le processus d'internationalisation. Il est défini comme "l'ensemble des relations variées, proches et durables [de la firme] avec des fournisseurs et des clients importants" (Johanson & Vahlne, 2009, cité dans Meier & Meshi, 2010, p.14)

L'appartenance à un tel réseau va pouvoir offrir à la firme des "informations, des opportunités, des relations de confiance et des partenaires sur lesquels elle va s'appuyer dans son processus d'internationalisation." (Meier & Meshi, 2010, p.14)

Ceci va permettre de mettre en retrait des concepts qui avaient été critiqués par manque de pertinence, tels que la distance psychique et la chaîne d'établissement (Johanson & Vahlne, 2009).

Malgré cela, pour certains l'approche processuelle ne permet plus aujourd'hui d'appréhender correctement l'internationalisation des petites entreprises nouvellement créées. C'est avec l'émergence des International New Ventures (Oviatt & McDougall, 1994) qu'est apparu un courant alternatif, celui de l'Entrepreneuriat International.

4.3.2 L'approche de l'Entrepreneuriat International (EI)

Le champ de l'Entrepreneuriat International est une discipline plutôt récente. Elle fait l'objet de nombreuses études en management stratégique. Cette approche a en effet du sens dans l'environnement économique actuel. Comme nous le rappelle Coeurderoy et Murray (2002) nous sommes ces "quinze dernières années dans l'émergence de start-ups hautement technologique qui doivent dès les premiers temps de leur existence intégrer la dimension internationale dans leur développement." (p.1)

L'article d'Oviatt et McDougall (1994) "Toward a theory of international new ventures" est un texte fondateur dans le courant de l'Entrepreneuriat International. En effet dans les années 90, ces auteurs introduisent le phénomène des entreprises "nées globales". Ces fameuses entreprises qui s'internationalisent dès leur création, ne suivent plus du tout la dynamique incrémentale du modèle Uppsala.

De nouveaux modèles devaient donc être élaborées pour expliquer l'internationalisation de ces firmes.

Ce nouveau champ a amené ces dernières années beaucoup de développement conceptuels et empiriques (Bacq et Coeuderoy, 2010).

Ici le focus est sur l'initiation de l'internationalisation et non le processus. On essaye de comprendre ce qui motive la firme à s'internationaliser.

On rappelle que ces entreprises développent une stratégie internationale proactive c'est-à-dire de leur propre initiative et non dû à des commandes non sollicitées (Cabrol & Nlemvo, 2012).

Ce courant s'appuie sur l'approche par les ressources. Pour acquérir un avantage concurrentiel soutenable, la firme doit reposer sur des ressources uniques.

Le désir de ces entreprises est de pouvoir contrôler des ressources vitales pour leur internationalisation, mais sans forcément les posséder (Oviatt et McDougall, 1994; Cabrol & Nlemvo, 2012).

Certaines structures telles que les partenariats, licences ou filiales communes permettent aux firmes de s'appuyer sur des ressources qu'elles ne possèdent pas réellement et a donc pour conséquence de faciliter et accélérer leur développement international (Cabrol & Nlemvo, 2012).

De plus McDougall et al. (1994) (cité dans Cabrol & Nlemvo, 2012) considèrent que les compétences et la personnalité de l'entrepreneur sont des facteurs hautement explicatifs de la dynamique d'expansion internationale des EIPR. De même l'expérience internationale acquis par les entrepreneurs peut expliquer la pénétration rapide des marchés étrangers (Pisarek, 2011, Bacq & Coeurderoy, 2010)

De plus, comme nous le mentionnent Cabrol et Nlemvo (2012), "en raison d'un état d'esprit résolument orienté à l'international dès l'amorce du processus de création de l'entreprise, l'entrepreneur est plus alerte aux opportunités potentielles sur les marchés étrangers, bien souvent avant même la naissance de l'entreprise." (p.119).

Par ailleurs, les EIPR ne sont pas intéressées par la recherche d'un pays proche, géographiquement et psychiquement, mais prennent en compte d'autres aspects dans leur choix : la facilité de l'accès au marché, la potentialité du marché pour leurs produits, son réseau international (Cabrol & Nlemvo, 2012). En effet via son réseau la firme va pouvoir profiter plus facilement d'opportunités externes de développement.

Ici c'est le marché où il est possible de capturer une grande création de valeur qui intéresse la firme.

Il s'agit donc d'une théorie de l'accélération de l'internationalisation des entreprises démarrantes. Pas de séquences prédéterminées, les entreprises préfèrent des modes alternatifs

comme les alliances et les partenariats, et portent de l'importance aux ressources uniques pouvant être définies comme les capacités spécifiques procurant un avantage spécifique à la firme.

On se demande si l'émergence de l'Entrepreneuriat International remet totalement en cause le processus graduel d'Uppsala pour expliquer l'internationalisation des EIRP.

Nous allons voir que dans la littérature on en conclut pas à un modèle irrévocable (Bacq & Coeurderoy, 2010).

4.3.3 Conclusion sur les deux approches

Les deux grands courants étudiés expliquent très différemment le comportement d'internationalisation de petites et nouvelles entreprises.

Ces deux approches rendent compte de différentes facettes de l'internationalisation.

En résumé, le courant de l'Entrepreneuriat International nous permet d'expliquer l'initiation précoce de l'internationalisation ; alors que l'approche par étapes se focalise sur le processus d'internationalisation une fois démarré et suggère la préférence à un processus incrémental et graduel.

Chacune de ces approches étudiées offre un cadre d'analyse appropriée pour l'étude de l'internationalisation des petites entreprises.

Comme nous l'avons déjà souligné, les EIRP ont des comportements très différents face à l'internationalisation, leur comportement dépend beaucoup de leurs caractéristiques. En effet les petites entreprises sont très hétérogènes. Elles ont des approches très diversifiées de l'internationalisation et selon Laghzaoui (2009) ne peuvent donc pas être expliquées à partir d'un seul angle théorique.

Cabrol et Nlemvo (2012) ont tenté de trouver l'approche théorique la plus ajustée à chacune des types d'EIRP identifiés (Born Global, Born International, Late Global, Late International). Ils attribueraient l'approche EI aux deux premières et l'approche processuelle aux secondes.

Mais ils affirment que ce choix ne peut pas être aussi déterministe car même au sein des quatre types identifiés il existe des différences qui induisent un comportement différent à l'international.

On peut en effet observer des entreprises nées globales suivant néanmoins un chemin graduel alors que d'autres, après un développement lent, peuvent renaître globale (Desmarteau, Saives, & Schieb-Bienfait, 2006).

Le processus d'internationalisation peut donc représenter une combinaison des différents modèles.

Si l'entreprise dispose de nombreuses ressources lui permettant d'obtenir un avantage concurrentiel considérable à l'étranger et que sa vision globale et l'expérience internationale de son équipe la dirige vers des formes plus hybrides de gouvernances, alors l'approche EI semble plus opportun.

Mais "lorsque le manque de ressources ou de savoir-faire concernant l'internationalisation limite les PME, une approche graduelle peut toujours constituer une solution stratégique pour l'internationalisation" (Observatoire des PME européennes, 2003, p.29).

On peut en conclure que l'approche processuelle de l'internationalisation et celle de l'Entrepreneuriat International sont toutes les deux nécessaires pour rendre compte du phénomène d'internationalisation des jeunes entreprises (Cabrol & Nlemvo, 2012).

Conclusion partie 4

Nous voulions que ce mémoire puisse comporter à la fois une partie théorique et une pratique. Nous sommes satisfaits d'observer que chacune d'elles a pu compléter et enrichir l'autre.

La partie théorique nous a permis de mieux situer Acar'Up par rapport au phénomène de l'internationalisation.

Nous avons trouvé cohérent de présenter la notion d'EIRP, et de comprendre comment s'internationalisent ces types d'entreprises.

On considère en effet qu'Acar'Up suit le mouvement des entreprises s'internationalisant rapidement après leur création. Nous pouvons la ranger dans la catégorie des "Late International". En effet la start-up a d'abord eu une phase de réflexion et de développement sur son marché domestique, avant de démarrer, quatre ans après sa naissance juridique, une diversification vers une nouvelle zone géographique.

Nous avons fini la partie théorique en concluant qu'il n'y avait pas un modèle unique expliquant le comportement des EIRP à l'international, mais qu'il fallait prendre en compte les deux. Effectivement le cas d'Acar'Up en est un bon exemple.

En effet la firme présente dans sa stratégie d'internationalisation des caractéristiques qui peuvent s'apparenter aux deux approches étudiées. Analysons les.

La décision de s'internationaliser s'appuie sur le fait qu'Acar'Up présentait du potentiel à l'étranger car elle repose sur un produit innovant, efficace et de qualité qui lui procure un avantage spécifique. L'idée de son développement a émergé dès le départ et la start-up a toujours suivi une logique proactive. Ceci s'apparente à l'initiation décrite dans l'EI.

Mais la firme avait décidé de prendre son temps avant de démarrer son internationalisation. Il y avait en effet d'abord un désir de consolider le marché domestique avant de se lancer dans un autre pays. La France avait été choisie car c'est un marché proche géographiquement et culturellement, elle présente donc un avantage en terme de distance psychique. Ceci rejoint le concept d'une internationalisation processuelle. Mais la France a également été choisie car c'est un marché avec un potentiel énorme de création de valeur. Cette deuxième raison rejoint quant à elle l'autre approche.

Pour finir Acar'Up tente de créer des collaborations fortes avec des partenaires ou des concurrents et a la volonté de s'accroître par la suite par des opportunités qui émanerait de son réseau. Ce critère rejoint la théorie de l'Entrepreneuriat International qui suggère qu'avec des formes de collaborations une firme peut reposer sur des ressources qu'elle ne détient pas en interne, mais rejoint également le modèle plus récent de l'approche processuelle expliquant l'importance du réseau d'affaire de l'entreprise.

Partie 5 : Vision future et recommandations générales

- Vision future

L'objectif premier de la firme est la commercialisation mondiale de ses produits, d'autres marchés sont donc envisagés dans un futur proche : Italie, Autriche, UK...

Des études de marchés comme celles qui ont été menées en Belgique et en France ont déjà été faites pour l'Italie. Les résultats de l'étude montrent des résultats très satisfaisants pour Acar'Up. L'intégration du marché italien est souhaitée pour la fin de l'année 2017.

Acar'Up n'envisage pas à court et moyen terme des formes plus poussées d'organisation, telles qu'une joint-venture ou filiale. A long terme, si financièrement et fiscalement une évolution pourrait être permise, la société étudiera les différentes options.

Acar'Up n'envisage également pas une internationalisation plus poussée des activités de sa chaîne de valeur. Dans un futur proche, il n'est donc pas envisagé que le firme délocalise la production.

- Recommandations générales

Cohérence dans le lancement des Strategic Business Units

On se demande premièrement s'il est pertinent de lancer les trois Strategic Business Units en fonction des opportunités qui se présentent sans suivre une certaine logique.

Pour Acar'Up cela peut présenter une grande opportunité si un partenaire lui permet de propulser le produit d'un des SBU dans différents marchés simultanément.

Mais il faut faire attention au risque de cannibalisation si on lance par exemple dans un pays le Bedding avant le Pharma. Les pharmacies accepteraient-elles de vendre un produit qui existe déjà sur le marché et qui se vend dans des magasins de literie ?

Acar'Up risquerait de perdre l'image de départ d'un dispositif médical.

Nous recommandons pour éviter une perte de cohérence, lors du lancement dans de nouveaux marchés de toujours débiter par implanter les SBU Pharma (et Vété), avant d'envisager le Bedding.

Evaluation préalable des marchés

Aucun marché n'est tout à fait homogène en termes de besoins et d'attentes des consommateurs. Nous voudrions rappeler à Acar'Up de bien faire attention à ne pas regarder que les éléments similaires entre pays mais à bien évaluer ce qu'il faudrait adapter. Le cours de Management Stratégique Avancé (Coeurderoy & Paque, 2016) nous rappelle que "l'internationalisation implique une complexification des enjeux stratégiques" ; il faut pouvoir analyser l'environnement de manière adéquate, faire ressortir et maîtriser les différences, pouvoir remettre en cause les principes du management du pays d'origine et remettre en cause l'avantage concurrentiel. Il faut donc pouvoir s'adapter à chaque environnement.

Nous recommandons dès lors d'effectuer une analyse professionnelle précise pour le marché vétérinaire et le marché de la literie en France afin de compléter les données que nous avons présentées dans ce mémoire.

Nous recommandons également dans le futur de porter une attention toute particulière à chaque marché visé et d'effectuer, comme l'a été fait pour la France et l'Italie, une analyse poussée du marché.

Renforcement de la stratégie digitale

Nous recommandons ensuite à la firme de renforcer sa stratégie digitale. Il nous semble important d'avoir une présence électronique plus poussée. En effet, nous avons pu retrouver dans la littérature que le commerce électronique est un facteur très favorable à l'internationalisation (Lecerf, 2012). Une forte présence virtuelle des produits permet de diffuser mondialement la connaissance et l'existence de la marque. Internet comme canal de distribution devrait être selon nous plus développé afin qu'il devienne plus aisé pour des consommateurs étrangers de se procurer l'Acar'Up®.

D'où la nécessité d'un marketing digitale poussé et de l'utilisation d'outils permettant une meilleure visibilité sur le net (réseaux sociaux, reconnaissance par des moteurs de recherche étrangers grâce au SEO (Search Engine Optimzation)...).

Cette recommandation avait également été notée lors des conclusions faites par la société de consultance externe.

Recours au média télévisé

Nous voudrions évoquer également que l'utilisation du média télévisé pour faire la promotion de l'Acar'Up® (sur le marché domestique et en France) nous semble être fort opportun. Malgré son prix très élevé, nous sommes persuadés que ses avantages surpasseront son coût. C'est en effet le média le plus regardé, il permet une couverture puissante, apporte de la crédibilité à la marque et autorise la créativité dans la diffusion du message.

Recherche poussée d'un nom international

Enfin nous voudrions insister sur l'importance de la recherche d'un nouveau nom pour Acar'Up. Ce nom devra être cohérent à l'international, être facilement prononçable et mémorisable. Par ailleurs, dans une intention de commercialisation mondiale, il est primordial de s'assurer que le nom ne soit pas déjà enregistré quelque part (Schuiling, 2016).

Conclusions

- Contributions

Ce mémoire avait pour objectif la compréhension du développement de la start-up Acar'Up sur un nouveau marché : la France

Notre étude préalable sur la firme et ses caractéristiques nous ont permis de percevoir son fonctionnement et sa motivation à l'international. Acar'Up® est un produit de qualité, innovant et avec un positionnement unique : une solution naturelle permettant de se libérer de ses allergies.

Le produit présentant un caractère universel et la firme ayant acquis les ressources et compétences nécessaires à son bon développement international, une stratégie de commercialisation mondiale est aujourd'hui envisagée.

Nous avons donc voulu analyser comment Acar'Up pourrait pénétrer son nouveau marché.

Nous avons pour cela débuté par une analyse du marché convoité en portant une attention aux Strategic Business Units Vété et Bedding puisque nous nous intéressions plus particulièrement au développement de ces derniers.

Nos conclusions ont pu mettre en lumière de fortes similitudes entre le marché domestique et la France. Nous avons en effet particulièrement remarqué que les profils et comportements des allergiques et les traitements disponibles étaient globalement similaires. Ces fortes similarités conduisent à un développement assez identique, notamment en terme de marketing mix.

Mais certaines particularités du marché français ont pu également être identifiées et ont été prises en considération lorsque nous avons réfléchi à la stratégie de développement et plus particulièrement aux modalités d'entrée.

La présence de grands laboratoires français leader en santé animale implique qu'il serait plus facile d'entrer sur le marché par une alliance de distribution ou commercialisation avec l'un d'eux.

Les fabricants et marques de literie étant assez différents entre les deux pays, des accords exclusifs nationaux semblent plus envisageables.

Nous avons terminé par une revue de la littérature sur le comportement des petites entreprises s'internationalisant rapidement après leur naissance. Nous avons pu faire le rapprochement entre Acar'Up et le phénomène des EIRP et observer les différentes approches concernant leur internationalisation. Nous en avons conclu que les deux approches, processuelle et de l'Entrepreneuriat International, semblent pertinentes pour comprendre le comportement des jeunes entreprises vis-à-vis du développement international de leurs activités.

Ce mémoire a donc permis de comprendre où se situe la firme aujourd'hui et a pour vocation de l'aider dans l'orientation de ses choix de développements internationaux.

- Limites et travaux futurs

Ce travail peut présenter certaines limites puisqu'il ne constitue nullement un rapport exhaustif de la théorie d'une part et de l'étude de notre cas d'autre part.

Les théories sur l'internationalisation sont nombreuses et nous n'avons pu explorer qu'une infime partie. Dans ces parties explorées nous avons dû également faire un choix sur ce que nous allions aborder. Notre sélection s'est portée sur les deux courants nous semblant les plus propices à notre sujet. Mais de ce fait, notre rapport de la littérature ne permet donc pas d'appréhender de manière globale le comportement d'internationalisation des organisations.

Également notre analyse d'Acar'Up a pu omettre quelques détails que nous n'avons pas su prendre en compte en tant qu'étudiant. Ce stage de trois mois a permis de collecter beaucoup d'informations et de comprendre le fonctionnement de la start-up, mais il y a certainement des particularités qui nous ont échappées.

Lors des analyses, notamment du marché vétérinaire et de la literie en France, nous avons rencontré des difficultés dans la collecte de données. En effet, les informations publiques sont peu nombreuses et leurs sources peuvent parfois manquer de fiabilité.

Nous prions le lecteur de prendre ceci en compte dans les conclusions que nous avons tirées suite aux analyses de marché.

De plus, ce travail reste sur une hypothèse qu'il faudrait analyser lors d'un prochain travail. Peut-on réellement entrer en France avec le même modèle économique? L'observation du marché nous a amené à conclure à de fortes similarités engendrant une standardisation du modèle domestique. Mais nous suggérons que cette hypothèse soit parachevée par la création d'un Business Model Canvas français, une fois le développement abouti.

Bibliographie

- Abecassis, P., & Coutinet, N. (2008). Caractéristiques du marché des médicaments et stratégies des firmes pharmaceutiques. *Horizons stratégiques*, (1), 111-139. En ligne <http://www.cairn.info/revue-horizons-strategiques-2008-1-page-111.htm>
- Acarup. (s.d.). En ligne <http://acarup.com/l-allergie-aux-acariens/>, consulté le 3 avril 2017.
- Al Rubaee, M. (2015). *Marché des animaux de compagnie : des opportunités*. En ligne sur le site web des Echos Entrepreneurs <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/idees-de-business/dossiers/marche-animaux-compagnie/marche-des-animaux-de-compagnie-des-opportunités-111394.php?73dvxy2ZpkSfidp.99>
- André-Chaigneau, D. (2014). *Idée concept : le marché de l'allergie*. En ligne sur le site web Toute la Franchise <http://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A12432-idee-concept-le-marche-de-l-aller.html>
- André Renault. (s.d.). En ligne <http://www.andre-renault.fr/votre-literie/les-allergies>, consulté le 21 mai 2017.
- Axience. (s.d.) En ligne <http://www.axience.fr/notre-societe>, consultée le 24 mai 2017.
- Bacq, S., & Coeurderoy, R. (2010). La théorie de l'«entreprise à internationalisation rapide et précoce» à l'épreuve des faits : Évaluation de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(1), 91-124. doi: 10.7202/045746ar
- Bathelot, B. (2016). *Définition : Co-branding*. En ligne sur le site web de Définitions marketing <https://www.definitions-marketing.com/definition/cobranding/>
- Bathelot, B. (2016). *Définition : Communiqué de presse*. En ligne sur le site web de Définitions marketing <http://www.definitions-marketing.com/definition/communique-de-presse/>
- Beaphar. (s.d.). En ligne <http://www.beaphar.com/fr-fr>, consulté le 24 mai 2017.
- Blomme, K., Tomassen, P., Lapeere, H., Huvenne, W., Bonny, M., Acke, F., Bachert, C., & Gevaert, P. (2013). Prevalence of allergic sensitization versus allergic rhinitis symptoms in an unselected population. *International archives of allergy and immunology*, 160(2), 200-207. doi: 10.1159/000339853
- Bohineust, A. (2012). *La santé animale, un marché rentable et peu risqué*. En ligne sur le site du Figaro <http://www.lefigaro.fr/societes/2012/05/18/20005-20120518ARTFIG00625-la-sante-animale-un-marche-rentable-et-peu-risque.php>
- Cabrol, M., & Nlemvo, F. (2012). Diversité de comportement des entreprises à internationalisation précoce et rapide: essai de validation d'une typologie. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(3), 111-136. doi: 10.3917/entre.113.0111

- Centre for industrial studies. (2016). The world mattress industry. *Document non publié*. Milan, Italie.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81
doi: <http://dx.doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>
- Clauzet, A. (2016). *Analyse comparée des secteurs et marchés de la santé humaine et animale en France et dans le monde en 2015 : modélisation de l'évolution probable de ces marchés à court, moyen et long termes en France* (Thèse de doctorat). Ecole nationale vétérinaire d'Alfort, Maisons-Alfort. En ligne <http://theses.vet-alfort.fr/>
- Coeurderoy, R. (2016). *Entreprendre internationalement*. In F. Janssen (Ed.). *Entrepreneuriat* (2^e ed.). De Boeck.
- Coeurderoy, R., & Murray, G. (2002). *Internationalisation des start-ups et environnements institutionnels*. En ligne https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A18249/datastream/PDF_01/view
- Coeurderoy, R. & Paque, B. (2016). *Management stratégique avancé*. *Document non publié*. Université Catholique de Louvain : Louvain la Neuve.
- Cophana. (s.d.). En ligne <http://www.cophana.be/index.php?id=216>, consultée le 17 avril 2017.
- David, J. P., & Cariou, G. (2014). Evaluating the Firm's Readiness for Internationalization: from the Design to the Application of an International Qualification Framework. *International Journal of Business and Management*, 9(7), 1. doi:10.5539/ijbm.v9n7p1
- Denis, L. (2002). *Analyse empirique des PME wallonnes en croissance* (Mémoire de master). Université de Liège, Liège.
- De Rongé, Y., De wolf, M. (2014). *Comptabilité II*. *Document non publié*. Université Catholique de Louvain : Louvain la Neuve.
- Desmarteau, R. H., Saives, A. L., & Schieb-Bienfait, N. (2006, octobre). *Globe-trotters et globalistes: les chemins de l'internationalisation des PME de biotechnologie*. Présenté au 8^e Congrès CIFEPME (Congrès International Francophone Entrepreneuriat et PME). Fribourg, Suisse.
- Djian, J. (2016). *Le marché de la literie 2015 – 1 / 2*. En ligne sur le site web de Mobilium <http://www.mobilium-media.com/les-dossiers-speciaux1/1821-le-marche-de-la-literie-2016>
- Djian, J. (2017). *Le marché de la literie 2016*. En ligne sur le site web de Mobilium <http://www.mobilium-media.com/les-stat-s/le-marche-de-la-literie/2128-literie-2016>
- Domobios. (s.d.). En ligne <http://www.domobios.com/fr/nuisibles/acariens-des-animaux>, consulté le 17 avril 2017.
- Dossier literie. (2013). *Le marché du couchage : la literie réveille le meuble*. *Document non publié*.
- Evrard, N. (2012, août). *L'automédication, une idée qui progresse en Europe... et au-delà!* Présenté au 48^e Congrès de l'AESGP (Association of the European Self-Medication Industry), Nice.

- Facco (2015). *La possession d'animaux familial*. En ligne <http://www.facco.fr/-population-animale->, consulté le 17 mai 2017.
- Fnaem. (2017). *Evolution du marché*. http://www.fnaem.fr/chiffres_cles.cfm, consultée le 18 mai 2017.
- Goetz-Lopes, V. (2008). *Industrie pharmaceutique: logistique de distribution*. Ed. Techniques Ingénieur.
- Godart, S. (2016). *Les start-ups belges ont l'internationalisation dans le sang*. Mise en ligne sur le site web de L'Echo <http://www.lecho.be/entreprises/technologie/Les-start-ups-belges-ont-l-internationalisation-dans-le-sang/9739770?ckc=1&ts=1492240096>
- IMS Health. (2014). *Antiallergiques et Territoires*. En ligne <http://docplayer.fr/14128796-Antiallergiques-et-territoires.html>
- Insee. (2016). *Dépenses de santé*. En ligne <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906695?sommaire=1906743>, consultée le 30 avril 2017.
- Institut national de la santé et de la recherche médicale. (2016). *Allergies*. En ligne <http://www.inserm.fr/thematiques/immunologie-inflammation-infectiologie-et-microbiologie/dossiers-d-information/allergies>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32. En ligne <https://www.researchgate.net>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431. En ligne <http://www.jstor.org/stable/27752460>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regné, P., & Fréry, F. (2014). *Stratégique* (10^e éd.). Montreuil, France: Pearson.
- Jonniaux, E., & Mailleux, A. C. (2014). House Dust Mites Avoidance and Allergic Children: A Prospective Study of a New Strategy. *Journal of Allergy Therapy*, 5(191), 2. doi:10.4172/2155-6121.1000191
- Journal du Net. (s.d.). *Les ressorts du marché du matelas*. En ligne <http://www.journaldunet.com/economie/industrie/matelas-marques-et-marche/marques.shtml>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research* (113). Ottawa: IDRC.
- Khayat, I. (2004, octobre). *L'internationalisation des PME: Vers une approche intégrative*. Présenté au 7^{ème} Congrès CIFEPME (Congrès International Francophone Entrepreneuriat et PME). Montpellier, France.

- Ladepeche. (2017). *Le matelas compressé et vendu sur internet veut réveiller le marché de la literie*.
En ligne <http://www.ladepeche.fr/article/2017/01/13/2495948-matelas-compresse-vendu-internet-veut-reveiller-marche-literie.html>
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management & Avenir*, 22,(2), 52-69. doi:10.3917/mav.022.0052
- Lambin, J. J., & De Moerloose, C. (2012). *Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché* (8è ed.). Paris, Dunod.
- Larousse. (s.d.). *Phéromone*. En ligne
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ph%C3%A9romone/60232>, consulté le 24 avril 2017.
- Lattoflex. (s.d.). En ligne <http://www.lattoflex.fr/une-solution-pour-votre-dos/>, consulté le 12 avril 2017.
- Lecerf, M. A. (2012). Déterminants de l'internationalisation des PME françaises : les leviers du développement international des PME françaises : proposition et test d'une hiérarchisation. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(1), 117-149. doi: 10.7202/1014876ar
- Les chiffres clés de l'ameublement en France. (2014). En ligne
https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mediateur-des-entreprises/PDF/guide-relations-clients-fournisseurs.pdf
- Madsen, T.K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International business review*, 6(6), 561-583. En ligne [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2)
- Management Pharmaceutique. (2015). *La santé animale en pleine expansion*. En ligne
<http://www.ersinnovation.com/management-pharmaceutique/la-sante-animale-en-pleine-expansion/>
- Masson, H. (2002). *Housse anti-acariens. Est-ce vraiment utile?* En ligne
<http://www.allergique.org/article255.html?lang=fr>, consulté le 24 avril 2017
- Meier, O., & Meschi, P. X. (2010). Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes: Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche «International New Ventures» et aux Théories de la Firme. *Management international*, 15(1), 11. doi: 10.7202/045621ar
- Mossialos, E., & Oliver, A. (2005). An overview of pharmaceutical policy in four countries: France, Germany, the Netherlands and the United Kingdom. *The International journal of health planning and management*, 20(4), 291-306. doi: 10.1002/hpm.816
- Observatoire des PME européennes. (2003). *L'internationalisation des PME*. DG entreprises, 4.

- Olivry, T., DeBoer, D. J., Favrot, C., Jackson, H. A., Mueller, R. S., & Nuttall, T. (2015). Traitement de la dermatite atopique canine : mises à jour en 2015 des recommandations du comité international sur les maladies allergiques de l'animal (ICADA). *BMC Veterinary Research*, 11, 210.
- Omega Pharma. (s.d.). En ligne <http://www.omega-pharma.fr/produit.php?docid=1100>, consulté le 24 avril 2017.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64. En ligne <http://www.jstor.org/stable/154851>
- Paitraud, D. (2016). *Baromètre AFIPA : l'automédication a nettement progressé en 2015 en France*. Mise en ligne sur le site web du Vidal https://www.vidal.fr/actualites/19034/barometre_afipa_1_automedication_a_nettement_progress_e_en_2015_en_france/
- Pantin, F. (2010). Conduire l'internationalisation des PME: un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(3-4), 13-42. doi: 10.7202/1012492ar
- Peudon, T. (2013). *L'industrie pharmaceutique: Nouveau "Business Model"* (Mémoire de master). Groupe ESC, Clermont.
- Pisarek, W. (2011). *Stratégies d'internationalisation des PME. Les apports en termes de conceptualisation du processus* (Mémoire de master). Université Paris 1 Pantheon-Sorbonne, Paris.
- Portail du droit belge. (s.d.). *Définition de la S.P.R.L.* En ligne http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=266, consulté le 25 mai 2017.
- Prélaud, P. (2017). *Dermatite atopique canine*. Elsevier Masson.
- Prélaud, P. (s.d.). *Causes et mécanismes de la dermatite atopique canine*. En ligne <http://www.k9ad.net/tout-sur-la-dac/test-allergologiques-chez-le-chien/8-la-dermatite-atopique-canine-dac>
- Ramangalahy, C. F. E. (2001). *Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique* (Thèse de doctorat). Université de Montréal, Montréal.
- Sari, E. (2016). *Comment les start-up du matelas tirent la couverture à elles*. Mise en ligne sur le site web des Echos <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/marketing-vente/comment-les-start-up-du-matelas-tirent-la-couverture-a-elles-300214.php>

- Servantie, V. (2007). Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: revue de littérature. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 1-28. doi:10.3917/entre.061.0002
- Service Public Régional de Bruxelles. (2014). *Le vade-mecum de l'internationalisation des services*. En ligne http://invest-export.brussels/fr_FR/-/vademecum-de-l-internationalisation-des-services
- Schuilin, I. (2016). *Marketing International*. Syllabus, Université Catholique de Louvain, Diffusion Universitaire CIACO.
- St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F., & Uwizeyemungu, S. (2012). *Mondialisation et internationalisation des PME: Le comportement des PME manufacturières québécoises*. Rapport de recherche. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Syndicat de l'Industrie du Médicament et réactif Vétérinaires. (s.d.). *Les chiffres-clés du marché du médicament vétérinaire*. En ligne <http://www.simv.org/les-chiffres-clefs-du-march%C3%A9-du-m%C3%A9dicament-v%C3%A9t%C3%A9rinaire>
- Syndicat de l'Industrie du Médicament et réactif Vétérinaires. (s.d.). *Nos laboratoires*. En ligne <http://www.simv.org/laboratoires>, consulté le 24 mai 2017.
- Vademecum pour la création d'entreprises innovantes dans la Grande Région. (2015). En ligne <http://www.interface.ulg.ac.be>
- Wiktionnaire. (s.d.). *Endectocide*. En ligne <https://fr.wiktionary.org/wiki/endectocide>, consulté le 23 mai 2017.