

## **Le plan marketing international dans le secteur artisanal : Cas de la Région Marrakech-Safi**

### **The international marketing plan in the craft sector: Case of the Marrakech-Safi Region**

**Madiha GHARBAOUI, (Doctorante)**

*Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion Management des Affaires (LAREGMA)  
Université Hassan Premier de Settat, Maroc*

**Mouaad KHALIL, (Doctorant)**

*Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)  
Université Hassan Premier de Settat, Maroc*

**Omar OUBIHI, (Chercheur)**

*Marrakech, Maroc*

**Karima TOUILI, (Professeur d'Enseignement Supérieur)**

*Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)  
Université Hassan Premier de Settat, Maroc*

**Essaid EL MESKINI, (Professeur d'Enseignement Supérieur)**

*Université Chouaib Doukkali d'El Jadida, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté d'Économie et de Gestion de Settat, Km3, Route de Casablanca, Settat, Université Hassan Premier Maroc (Settat) 26000 05 23 72 19 39
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	GHARBAOUI, M., KHALIL, M., OUBIHI, O., TOUILI, K., & EL MESKINI, E. (2022). Le plan marketing international dans le secteur artisanal : Cas de la Région Marrakech-Safi. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(5-2), 597-618. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7162189">https://doi.org/10.5281/zenodo.7162189</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: September 05, 2022*

*Published online: October 10, 2022*

## **Le plan marketing international dans le secteur artisanal : Cas de la Région Marrakech-Safi**

### **Résumé**

Les PME Marocaines exportatrices des produits artisanaux, sont en phase de subir, en coercition, les effets d'une concurrence virulente de la part des entreprises étrangères, le marché mondial comme national se rétrécit, La nécessité de la recherche de la compétitivité chez l'entreprise marocaine, pour atteindre de l'efficacité commerciale ou encore de la performance commerciale, paraissant prendre de l'importance, surtout dans le secteur de l'artisanat marocain, un secteur assez sensible aux variables de l'environnement interne et externe. Le débat donc sur une stratégie marketing international réussite est lancée.

Notre objectif à travers cet article est d'une part, contribuer à la compréhension de différentes dimensions du marketing international, telles que la stratégie, le mix marketing et le plan marketing, d'autre part, de démontrer que le plan du marketing est le chef d'orchestre qui donne l'image globale de la présence de l'entreprise sur le marché étranger, et qui constitue donc un levier de compétitivité.

D'après notre étude qui a été réalisée dans la région de Marrakech-Safi auprès de 14 personnes tout en respectant le principe de saturation sémantique, et ce à travers des entretiens semi-directifs avec les professionnelles du domaine. Cependant, malgré les difficultés rencontrées suite à la non-disponibilité et la distance considérable avec nos répondants, on a pu collecter des réponses de qualité vu le choix pertinent de notre cible. Il s'est avéré que parmi les différents leviers étudiés, ceux jugés indispensables à la réussite du plan du marketing, sa stratégie internationale et surtout sa compétitivité.

**Mots clés :** PME, Marketing international, Plan Marketing.

**Classification JEL :** M31, P42.

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### **Abstract**

The Moroccan SMEs exporters of handicrafts, are in phase to undergo, in coercion, the effects of a virulent competition on behalf of foreign companies, the world market as national shrinks, the need for the search for competitiveness in the Moroccan company, to achieve commercial efficiency or commercial performance, appearing to take importance, especially in the sector of the Moroccan handicrafts, a sector quite sensitive to variables of the internal and external environment. The debate therefore on a successful international marketing strategy is launched.

Our objective through this article is, on the one hand, to contribute to the understanding of different dimensions of international marketing, such as strategy, marketing mix and marketing plan, and on the other hand, to demonstrate that the marketing plan is the conductor that gives the overall image of the presence of the company on the foreign market, and therefore constitutes a lever of competitiveness.

According to our study which was conducted by 14 participants in the region of Marrakech-Safi in compliance with the principle of semantic saturation, through semi-directed interviews with the professionals in the field. However, despite the difficulties encountered due to the unavailability and the considerable distance from our respondents, we were able to collect quality responses given the relevant choice of our target. It turned out that among the different levers studied, those considered essential to the success of the marketing plan, its international strategy and especially its competitiveness.

**Keywords :** SME, International marketing, Marketing plan.

**JEL Classification :** M31, P42.

**Paper type:** Empirical research.

## 1. Introduction :

Au cours de ces dernières années, la pratique économique est un révélateur du fait que les entreprises opèrent dans un environnement marqué par la mondialisation et internationalisation, ces deux phénomènes fortement réponsus et qui façonnent d'une manière très remarquable l'environnement interne et externe des entreprises et les relations des affaires entre eux.

Il est désormais nécessaire de réfléchir au phénomène de la mondialisation économique en parallèle avec la gestion des entreprises. Aussi, des termes tels que l'ouverture des frontières, l'exportation/importation, la libéralisation des échanges sont devenus plus exercés pour les différents acteurs tant au niveau national qu'international et plus particulièrement pour les dirigeants.

Rendre une entreprise internationale semble plutôt une condition de survie : nombreuses sont les entreprises qui choisissent de s'ouvrir à d'autres marchés pour plusieurs raisons, telles que la diversité de leurs marchés de commercialisation et d'approvisionnement, l'amélioration de leurs performances, le renforcement de leurs ventes, de leurs bénéfices et leur base de clientèle, la valorisation de leurs produits traditionnels... Donc, la seule et unique échelle spatiale de la concurrence d'une entreprise est le monde.

C'est pour cela que l'entreprise doit analyser les événements actuels et identifier les opportunités commerciales qui vont améliorer sa performance et sa croissance, ainsi qu'il est nécessaire de faire un diagnostic interne et externe pour évaluer ses points forts et faibles, le positionnement de ses activités commerciales dans le contexte de la mondialisation, peu importe sa localisation, sa taille, son secteur d'activité et les produits ou services offerts.

La présence croissante des entreprises leur confère une importance significative en termes de développement international, qu'elles passent ou non par une phase de renforcement de leur activité dans un environnement local, ce qui a attiré l'attention de la majorité des chercheurs en sciences de gestion depuis les années 90. Cette catégorie d'entreprises est identifiée selon les chercheurs par, BORN GOBAL, (Rennie, 1993), international new ventures (Oviatt et McDougall, 1994) et d'autres expressions.

Par ailleurs, de nombreuses recherches et publications sont traitées et réalisées en parallèle avec la diffusion de leur sujet.

Dans ce contexte, il convient de souligner que l'intérêt porté à ce comportement est le résultat de l'impact économique qu'il a sur la croissance globale des exportations des petites entreprises (Rennie, 1993 ; Cavusgil, 1994). De plus, leurs procédés d'internationalisation représentent un défi dans la mesure où ils impliquent une remise en question de la validité des modèles traditionnels d'internationalisation graduelle des PME (Johanson et Wiedershiem-paul, 1975 ; Johanson et Yahne, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1977). La théorie behavioriste, elle privilégie la nature graduelle et cumulative du processus d'internationalisation.

Une autre approche qui est de l'internationalisation basée sur les ressources souligne les capacités spécifiques de la PME qui peuvent lui donner un avantage concurrentiel (Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Teece et al., 1997).

De son côté, l'approche réseau a suscité un essor remarquable. Cette approche a défini l'internationalisation des PME à travers les relations d'échange établies et développées au sein du réseau (Johanson et Mattsson, 1989). Or, ces différentes approches adoptées isolément ne livrent que des aspects très incomplets de l'internationalisation des PME et sont sujettes à de nombreuses critiques.

La particularité de ces entreprises alimente en outre les réflexions menées dans le domaine de l'entrepreneuriat, soucieux des phénomènes entrepreneuriaux internationaux. Alors que le mouvement a été observé un peu partout dans le monde et dans divers secteurs d'activité, son exploration est toute récente et fait partie d'un champ de recherche encore en cours de

constitution, à savoir l'entrepreneuriat international. Il convient donc de dresser un bilan régulier de l'état des connaissances dans ce domaine, dont déjà, une centaine d'articles sont publiés sur ce sujet dans les grandes revues internationales évaluées par des experts, tels que le "Journal of International Marketing", le "Management International Review", le "International Marketing Review", le "European Journal of Marketing", le "Journal of International Business Studies", le "Academy of Management Journal", le "Journal of Business Venturing", "Entrepreneurship : Theory and Practice", le "Journal of International Entrepreneurship" et l'International Business Review".

Au revers de ce phénomène, le recensement de contraintes inhérentes aux PME a été une préoccupation majeure de la totalité des enquêtes menées depuis le début des années 80 par de nombreux chercheurs et bureaux d'études. Citons notamment la rigidité des prix des matières premières ou des composants, la rareté des ressources pour le démarchage et le marketing, la faible structure interne de suivi des ventes et de gestion des opérations d'exportation, la pression sur la trésorerie de la PME, le challenge que représente la crédibilité de l'entreprise auprès des clients ou des fournisseurs, etc. En dépit de ces freins, les PME jouissent également de divers atouts, à savoir : une plus grande flexibilité dans la prise de décision et l'exécution, une structure interne simple et flexible, la possibilité de se positionner dans des micro-niches très rentables, et sans oublier l'outil qui nous semble le plus intéressant dans le cadre de cette étude, à savoir le marketing international.

Le marketing international constitue « un processus qui vise à optimiser les ressources et axer les objectifs d'une organisation à travers les opportunités d'un marché global » et dans le cadre de la mondialisation des secteurs économiques, le marketing international occupe une place importante. Sa mise en œuvre est faite à "géométrie variable", autrement dit, elle dépend de l'uniformité globale de l'offre d'une part et de la demande d'autre part.

Dans le présent article, on va mettre en surbrillance une fonction au sein de l'entreprise qui joue un rôle très important et plus particulièrement pendant sa montée en puissance sur la scène internationale, il s'agit du marketing international. Ce qui nous amène à formuler la problématique suivante :

Quels sont les leviers qui vont permettre aux entreprises de construire un plan marketing international profitable pour gagner en compétitivité ?

L'objectif, c'est de contribuer, à la compréhension de différentes dimensions du marketing international, tel que la stratégie, le mix marketing, le plan marketing et les interactions entre eux, d'autre part, de démontrer que le plan du marketing est le chef d'orchestre qui donne l'image globale de la présence de l'entreprise sur le marché étranger, et qui constitue donc un levier de compétitivité.

## **2. Revue de littérature et développement des hypothèses :**

Dans un contexte de concurrence accrue, avec l'ouverture sur l'international, le mode de fonctionnement de l'entreprise marocaine connaît un énorme changement. Un marketing international pertinent et répondant aux besoins du marché étranger s'impose, et la recherche de la compétitivité devient vitale. Certes, Le Maroc possède un fort potentiel économique et commercial de même que le marché mondial fournit de nombreuses opportunités, dans un climat de plus en plus concurrentiel au niveau international. La performance entrepreneuriale marocaine se caractérise par sa fragilité qui devrait s'orienter vers une tendance à la hausse. Le manque de compétitivité des produits marocains est miné, ce qui se concrétise en des pertes de marché, or, il est encore bien plus sérieux et précaire quand il s'agit pour ces entreprises peu performantes d'exporter leurs produits aux marchés sur lesquels les utilisateurs se montrent plus exigeants, et où les concurrents se trouvent convoités à se diversifier avec l'entrée en vigueur de l'accord de commerce et d'association avec les États-Unis, l'Union européenne, les pays de

la rive sud de la Méditerranée et d'autres pays asiatiques... Cette situation qui caractérise l'entreprise marocaine contemporaine exige une stratégie concertée qui assure la croissance. Parallèlement, ces rapprochements avec les clients, les concurrents et les propres technologies de l'entreprise aboutissent à lui conférer un atout compétitif, indispensable pour s'imposer sur un marché et faire face à d'éventuels risques. Réussir à exporter un produit ne requiert plus seulement une manipulation du consommateur, mais une véritable intervention de sa part. La question n'est plus seulement de s'affirmer et de vendre, mais plutôt de communiquer et de partager les informations ainsi que, surtout, de résister et de coexister avec les concurrents.

## **2.1. Le cadre contextuel**

À l'heure actuelle de l'ouverture sur le commerce mondial, et dans le cadre des initiatives et des programmes gouvernementaux élaborés par le Maroc et qui visent assurer le développement de l'économie marocaine et encourager les exportations des produits à forte valeur ajoutée avec le reste du monde, le diagnostic portant sur les modalités de réussite de l'entreprise exportatrice marocaine se révèle particulièrement intéressantes, ainsi se baser sur le marketing international comme outil important de compétitivité n'est pas un fait du hasard.

Certes, le marché mondial offre de nombreuses opportunités, mais aussi de nombreux risques, de l'autre côté Le Maroc a un fort potentiel économique et commercial. Entre autres, la scène internationale est de plus en plus dynamique. En revanche, la performance entrepreneuriale marocaine est peu soutenue de sorte qu'elle devrait davantage emprunter un chemin ascendant. Les effets auxquels sont confrontées les entreprises dans ce domaine ne diffèrent pas d'une taille à l'autre, toutes ces dernières sont attaquées par les mêmes, et sont nombreux (manque de liquidité et lourdeur des charges marketing, la faible culture client, le manque de pratique marketing...etc.), mais la grande difficulté réside dans le faite de commercialiser un produit 100% marocain, un produit qui à côté de sa valeur matérielle et technique, est caractérisé par une forte présence de sa valeur symbolique, culturelle et idéologique, en outre, la fabrication des produits artisanaux n'a jamais été facile, elle demande plus d'efforts et de concentration, de passion et de créativité chez les artisans. Cela justifie la hausse des prix. Les consommateurs, précisément les Marocains, préméditent leur désintérêt pour ces produits par le fait que ces objets-là ne constituent qu'un objet décoratif, dont il n'y a pas besoin de le prendre.

## **2.2. Le cadre théorique.**

De l'Antiquité à nos jours, l'esprit du marketing n'a pas changé chez les commerçants. Le marketing est toujours fondé sur l'objectif de faire comprendre et de satisfaire les besoins des clients. Le seul changement réside dans le développement de ce concept qui, dans sa conception moderne, se voit ajouter des techniques et des atouts plus pointus dans l'esprit des praticiens comme le plan marketing et l'étude de marché.

### **2.2.1. La compétitivité : Un concept à multiples facettes**

La compétitivité est toute capacité qui amène à adopter et à occuper une place/position avantageuse sur le marché. Ceci n'est pas seulement relatif aux entreprises, mais peut concerner un secteur économique et même une économie nationale. (Bialès et al., 1999, p.105-106).

La littérature place toujours le prix, le produit, l'entreprise et l'économie nationale devant la compétitivité, et par conséquent, ce terme se réfère au pouvoir qu'ont les différentes parties impliquées de se développer en fonction de leurs atouts et compétences et en fonction de ce que le temps exige, dans un environnement toujours en changement et plein de risques.

La compétitivité, selon Kowalski (2014), est la capacité de survivre et de faire face aux concurrents, de se comporter intelligemment et efficacement dans un environnement concurrentiel avec le soutien de certains éléments, notamment la compétitivité potentielle, l'avantage concurrentiel, les instruments concurrentiels, la position concurrentielle.

Autre définition du dictionnaire des sciences économiques, selon laquelle la compétitivité est la capacité que possède toute entreprise, région ou nation et qui sert à maintenir ou améliorer sa position en faveur des autres concurrents.

Selon McFetridge (1995), « la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à la productivité, la rentabilité, la valeur ajoutée, la part de marché, également l'innovation technologique, la qualité des produits et à la maîtrise des coûts ».

Lachaal (2001) démontre que la compétitivité est le résultat de plusieurs déterminants nationaux et internationaux. Parmi ces déterminants en trouvent des éléments qui rentrent dans la composition du mix marketing international<sup>1</sup>. Pour les déterminants nationaux, on distingue les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, l'économie d'échelle, les coûts de commercialisation et de transport, ou bien la régularisation fiscale monétaire et les politiques des échanges. Alors pour les déterminants internationaux, on distingue le taux de change, les conditions du marché mondial, les préférences et l'arrangement, et les coûts du transport.

## **2.2.2. La Standardisation Vs adaptation**

### **2.2.2.1. La standardisation**

Selon Levitt (1983), un consommateur, de n'importe quel endroit du monde, cherchera toujours et sera prêt à acheter des produits qui répondent au rapport qualité/prix, une qualité adéquate, bonne et satisfaisante, à un prix raisonnable. La réponse académique à cette vision extrême a renforcé la position intermédiaire, parfois appelée le marketing "Glocal"<sup>2</sup>.

Selon Levitt (1983), le marketing dit global consiste à standardiser pour une entreprise qui est présente dans plusieurs marchés, sa politique de marketing, sans prendre en considération les différences existantes entre les marchés, pour Levitt (1980), on tend plus à parler sur un consommateur global, c'est-à-dire que les besoins sont les mêmes qui que ce soit la préférence du consommateur.

Selon Levitt (1983), la standardisation du marketing à l'échelle internationale comprend 3 piliers, le premier pilier concerne le consommateur : selon l'auteur ce dernier peut acheter le produit sans référer à ses propres convictions si ce produit respecte l'équation qualité/prix, le deuxième pilier confirme que les différents besoins sont tous homogènes (le concept du consommateur mondial), alors que selon le troisième et dernier pilier, le contrôle de la production, du prix de revient et de vente est possible avec la stratégie de standardisation du fait de la réalisation des économies d'échelle.

De ce fait, la standardisation selon le même auteur concerne le mix international qui sera identique partout, ainsi d'autres auteurs tels que (Rudden, et Porter 1982) considèrent que le succès d'un marketing à l'international nécessite la commercialisation d'un produit unique et d'une marque identique dans les différents marchés où l'entreprise est présente afin de garantir l'image et l'identité de cette dernière dans l'esprit des différents consommateurs. Croué (2015), également dans son ouvrage du Marketing international a mis l'accent sur le concept de standardisation, qui correspond à une globalisation de l'application d'un marketing type dans les pays d'exports.

### **2.2.2.2. L'adaptation**

Appelé le marketing d'exportation, ou encore le marketing adapté : l'adaptation consiste pour une entreprise d'envisager une politique marketing différente et spécifique à chaque marché, il s'agit d'offrir des produits adaptés aux goûts, aux cultures et préférences des consommateurs étrangers ciblés.

---

<sup>1</sup> Le modèle de lachaal a été élaboré et reformulé à partir du modèle de (Brinkman, 1987)

<sup>2</sup> Le marketing glocal est la pratique qui consiste à combiner des éléments de marketing global avec la mise en œuvre d'une adaptation des produits et de la communication aux niveaux des pays (marketing local)

Selon Croué (2015), le marketing d'exportation ou adapté désigne l'exportation des produits dans le pays/marché choisi tout en respectant les spécificités culturelles, sociales de ce marché, autrement dit formuler le mix marketing pour qu'il soit en adéquation totale avec ce dernier, et bien entendu différente de celui du pays local, Croué (2015), a également démontré que l'adaptation du fait qu'elle exige des fonds importants, l'entreprise envisage cette stratégie dans des cas précis, par exemple lorsque l'entreprise désire exporter pour la première fois à un marché nouveau, ou dans le cas où la concurrence est très acharnée, et même parfois les données sociodémographiques, réglementaires et culturelles l'exigent.

Également, Bernard Bonin (1985), est l'un des auteurs défendant le courant de l'adaptation, d'après ce dernier, l'entreprise doit adapter sa politique marketing, en appliquant des démarches cohérentes avec l'environnement (économique, sociale, culturel, politique...) de chaque marché ciblé.

### **2.2.2.3. La standardisation adaptée**

Après avoir exposé les deux courants antagonistes, la théorie de standardisation et celle d'adaptation, chacune de ces théories a des avantages et des inconvénients, et la décision stratégique dans la plupart des cas est difficile à prendre, car s'aventurer hors sa zone de confort est un risque qui peut coûter cher pour l'entreprise, cette dernière selon les deux théories soit opté pour une standardisation extrême de ses actions marketing et de son mix dans l'ensemble des pays ciblés, ou choisir une adaptation totale. Mais également elle peut envisager une solution médiane, hybride des deux stratégies : on parle de ce qu'on appelle : la standardisation adaptée.

Croué (2015), a introduit la stratégie de la standardisation adaptée comme le juste milieu qui regroupe à la fois certaines caractéristiques de la standardisation et d'adaptation, l'entreprise dans cette stratégie joue sur quelques composantes de son mix marketing. Cette stratégie tient compte de la globalisation et aussi des contraintes du marché local ou domestique. On l'appelle aussi : « stratégie de glocalisation : c'est La combinaison des deux termes Globalisation et Localisation », comme le souligne H. Allechi. « C'est standardiser les actions marketing ».

Cette stratégie permet à l'entreprise de faire face aux exigences locales et de parvenir aux différents besoins des différents clients.

La standardisation adaptée permet à l'entreprise d'atténuer le poids des charges d'adaptation, tant que ces dernières ne concernent qu'une fraction de son mix marketing (Brun, 2014)

### **2.2.3. Le mix marketing international**

En 1964, Neil H. Borden a publié un article sur le marketing mix intitulé "le concept du marketing mix". Borden avait déjà utilisé ce terme dans l'enseignement au début des années 1940.

Auparavant, James Culiton (1948) avait décrit le marketing mix comme un mélangeur d'ingrédients. À partir de là, Neil Borden a décomposé ce dernier en 12 éléments : plan de produit, prix, image de marque, canaux de distribution, vente personnelle, publicité, promotions, emballage, présentation, service, manutention, recherche et analyse des faits et des données

Après quelques années, cette formule du mix marketing va subir quelques changements avec E. Jerome Mc Carthy (1960), (professeur américain de marketing et l'auteur des manuels influents du marketing de base) décide de regrouper tous ces ingrédients dans une présentation plus synthétique de 4 éléments, connus sous la fameuse appellation : 4P ( product : produit), (price : prix) ( place : distribution), (promotion : communication) (Viot, 2016).

L'expression « marketing-mix désigne l'ensemble des variables contrôlées par le producteur de biens ou de services, qui lui servent à développer son offre auprès de sa clientèle cible. Il recouvre donc l'ensemble des moyens d'action sur le marché » (Grégory, 1994)

Le terme Mix désigne une interdépendance entre les variables d'action. Pour faire simplifier, si on prend les 4P, le positionnement du produit agit sur le positionnement du prix, tandis que les canaux de distribution sont eux-mêmes influencés par les actions promotionnelles.

Avant, la marque ne jouait qu'un simple rôle dans la promotion du produit, comme le cite McCarthy, la marque est considérée comme un simple attribut du produit, aujourd'hui, on ne parle plus de la même conception, il s'agit d'un élément important dont il faut tenir compte dans l'ensemble du marketing mix.

Selon Kotler et Dubois (2005), « le Marketing Mix est un ensemble d'outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché-cible »

On constate donc que le mix marketing international se compose des mêmes éléments que le mix marketing domestique, cependant la différence évidente émane de la cible, l'application du mix marketing avec une dimension large (internationale, plusieurs marchés différents) nécessite l'adoption d'un ensemble de stratégies pour répondre aux exigences du marché visé, surtout le client qui est certainement différent de celui du marché local. Ce mix comprend selon E. Jerome Mc Carthy (1960), la politique du produit, prix, de distribution et de communication.

#### **2.2.4. Plan marketing à l'exportation**

Le plan marketing à l'exportation est la synthèse des objectifs et de la stratégie d'exportation de l'entreprise. Il est à la fois un plan directeur et un outil de contrôle et de suivi de la progression et développement de l'entreprise exportatrice. Il doit répondre à plusieurs questions : quelle stratégie du produit, prix, distribution et communication à suivre, quel marché ciblé, quels objectifs (part de marché, profits, positionnement, structure organisationnelle...etc).

Selon Villemus (2009, p. 17), « Le plan marketing est, en quelque sorte, le plan d'attaque du marché qui va permettre de conquérir non pas des territoires sur une carte, mais des parts de marché ou des segments, c'est-à-dire des clients ou des consommateurs, en se battant, au figuré, bien sûr, contre des concurrents ».

Le plan marketing « est un document composé de l'analyse de la situation marketing actuelle, des menaces et opportunités du marché, des forces et faiblesse de l'entreprise, des objectifs, de la stratégie et des actions marketing chiffrées, programmées, budgétées et responsabilisées » (Villemus, 2009, p. 17).

Le plan marketing « est l'exercice annuel des chefs de produit, des directeurs marketing et des comités de direction des entreprises. Le chef de produit le réalise pour la gamme de produits ou services dont il a la charge, le directeur marketing pour les marchés ou secteurs qu'il manage et le comité de direction pour les DAS (Domaines d'Activité Stratégique) sur lesquels l'entreprise est active. Il est la clé de voûte des constructions marketing : lancement de nouveaux produits, maintien ou développement d'une gamme de produits ou de services, diversification d'activités, renouvellement d'une marque, stratégies de conquête, de développement ou d'abandon » (Laurence, Laethem et Body, 2008).

Le plan marketing « est bien plus qu'un simple travail de mise en forme des programmes d'action, de leurs étapes et de leur rentabilité. C'est un véritable processus qui permet de déterminer les objectifs marketing et la stratégie qui permettra de les atteindre en dégagant la rentabilité escomptée pour l'entreprise, le DAS ou la ligne de produits ».

Un plan marketing à l'exportation bien étudié : une compétitivité garantie accompagnée par d'un ensemble de facteurs clés de succès qui sont les suivants,

##### **2.2.4.1. L'information et la prospection des marchés**

Le rôle majeur de l'information en matière de compétitivité des PME exportatrices est étudié par plusieurs auteurs, notamment (Cavusgil, 1983 ; Walters, 1983 ; Cooper et Kleinschmidt, 1984, Kedia et Chhokar, 1986 ; Seringhaus, 1987 ; Albaum et.al, 1998 ; Chaston, I., et Mangles, T., 2002). Dans ce sens, le choix de s'ouvrir aux marchés internationaux par les entreprises locales les pousse à déployer plus d'efforts pour faire des études sur les marchés étrangers

envisagés, pour étudier et analyser les nécessités latentes des clients potentiels et ajuster les produits aux besoins exprimés.

Seringhaus et Rosson(1990) démontrent que si l'entreprise est implantée dans un pays en voie de développement, elle aura du mal à trouver l'information recherchée, car dans ces pays, les sources sont souvent limitées, ce qui influence la qualité de l'information. Donc, selon (Seringhaus, 1986 ; Leonidou et Adams-Florou, 1999) « l'État joue un rôle important dans ce volet surtout quand la taille de l'entreprise est petite et son expérience sur le marché international est absente ou faible. Dans les pays en voie de développement (PVD) », l'un des problèmes cités par les auteurs est celui de la disponibilité de l'information. Ces études stipulent que tant que les problèmes liés à l'information ne sont pas résolus, les exportations provenant des pays en voie de développement ne seront pas compétitives.

Par ailleurs, pour être compétitives, les entreprises doivent déployer un effort pour trouver la bonne information au bon moment et à moindre coût, ces informations concernent les données macro-économiques du pays, la concurrence, les circuits de distribution existants, les médias de communication... les besoins exprimés et le potentiel du marché.

Selon McKinsey « le choix des marchés sur lesquels agir est plus important pour la croissance que de gagner des parts de marchés ».

Lorsqu'il s'agit de prendre des décisions en matière d'exportation, les PME ont l'intention d'accorder plus d'attention et d'intérêt au flair et à l'intuition de leurs dirigeants qu'à une étude de marché systématique, car cette dernière est coûteuse. C'est ce que supposent les deux auteurs (Leonidou et Adams Florou (1999).

B. Bonin indique le rôle prépondérant de l'étude préalable et la recherche efficace d'informations avant de conquérir un marché, cette étude est un impératif qui va aider l'entreprise à comprendre et mieux appréhender les spécificités du marché et de ses consommateurs.

**H 1 : L'étude du marché et l'information sont une condition indispensable pour un plan marketing à l'exportation pertinent afin d'atteindre la compétitivité.**

#### **2.2.4.2. La taille de l'entreprise**

Le lien entre la taille de l'entreprise et sa capacité compétitive à l'exportation a été analysé par plusieurs auteurs. Cependant, il existe des divergences de perceptions à cette relation. La taille est un levier dont le rapport avec la compétitivité est assez controversé.

Selon Czinkota et Johnston (1983) « la pratique de l'exportation n'affecte pas la taille » ; sur ce point, Cooper et Kleinschmidt (1985) ont révélé un lien négatif entre la taille et l'intensité des exportations, tandis que Culpan (1989) a confirmé un lien positif.

En partant de la perception générale. Une petite taille est jugée un obstacle à l'internationalisation, surtout en matière d'exportation. Cependant, pour certains auteurs, ce constat nous situe face à deux types de développement : selon (Jean Luc Bricout, 1991), d'une part, une taille minimale, petite, privilégie l'entreprise à affronter le marché étranger. D'autre part, bien qu'avoir une petite taille entraîne des difficultés, les PME sont les plus pratiquantes à l'exportation, et dont se trouvent les professionnels de l'exportation.

Les analyses empiriques menées ne nous amènent pas à juger le rôle exact de la taille au niveau des pratiques internationales des PME. Toutefois, elles montrent la différence indispensable entre la décision d'exporter, qui apparaît comme une fonction grandissante de la taille, et la vocation à l'exportation, qui n'est pas indiquée en fonction de la taille.

Denis (1984) a réussi au travers de son modèle à prouver qu'une petite entreprise - pratiquant une réelle politique d'exportation et jouissant du dynamisme ainsi que des talents de ses dirigeants - représente un modèle aussi efficace qu'une grande entreprise du même secteur industriel.

## **H 2 : La taille de l'entreprise influence la réussite du plan marketing à l'exportation et donc la compétitivité de l'entreprise exportatrice.**

### **2.2.4.3. L'expérience de l'exportation**

D'après Denis (1984) « Le développement international est un processus séquentiel durant lequel la firme fait améliorer son engagement en passant d'un stade à un autre. Cet engagement croissant permet à l'entreprise de mieux se familiariser avec les marchés étrangers, de mettre sur pied les moyens et les moyens nécessaires pour réussir ». Par conséquent, en disposant d'un savoir-faire en matière d'exportation, les entreprises auront moins de difficultés à exporter et posséderont une meilleure connaissance des marchés étrangers.

### **2.2.4.4. L'engagement à l'exportation**

(Cavusgil et Nevin, 1981), stipulent qu'un nombre important d'entreprises échouent dans leurs activités d'exportation, car l'exportation ne s'inscrit pas dans le cadre d'une activité prolongée dans le temps et donc qui fait partie de leurs existences.

Selon Beamish (1993) une entreprise ne peut atteindre le niveau de compétitivité que si elle dispose des moyens nécessaires, fournit les capitaux suffisants pour son évolution et parvient à adapter ses produits aux exigences des marchés, tout en ayant une implantation pertinente et solide qui permet de générer des bénéfices à long terme ».

La place que tient pour une entreprise pratiquante une stratégie qui inclut même la vision de l'exportation est certainement assurée par plusieurs auteurs notamment, Giordano. Ce dernier cite que, « pour être réussie, l'exportation doit s'inscrire dans une perspective de croissance à long terme, et non pas seulement être le résultat d'opportunités passagères ou de réactions contre des conditions peu favorables sur le marché intérieur » (Giordano, 1984).

**H3 : L'engagement à l'exportation accompagné d'une forte compétitivité a nécessité l'existence d'un marketing réussi.**

### **2.2.4.5. La technologie et la présence sur le web**

Callies et Laurent (2013), démontrent que, faire du marketing sans technologie est une hérésie. Elle est partout chez les consommateurs et clients, elle fait gagner du temps et elle permet de mesurer les résultats, mais force est de constater que les marketeurs ne sont pas les meilleurs amis des informaticiens. Si les premiers sont passionnés du Web et de mobile marketing, les seconds pensent sécurité et réduction des coûts. Leur langage technique reste abscondit et ils sont souvent considérés comme des empêcheurs de tourner en rond.

Pourtant, les médias sociaux, en raison de leur ticket d'entrée extrêmement abordable, peuvent permettre aux PME de rivaliser avec des entreprises nettement plus importantes. Ce que ne permettent pas les médias classiques, notamment la télévision (Callies et Laurent, 2013). « Le digital est donc partout et il ne faut pas le mettre dans un silo, chacun des leviers proposés par l'auteur fait la part belle au marketing 2.0<sup>3</sup> dans toutes ses dimensions, selon l'auteur, le digital constitue une fantastique opportunité de croissance, même pour de petits budgets ». L'auteur propose en parallèle un zoom sur les médias sociaux, car ils deviennent incontournables pour les PME.

Rauscher dans son ouvrage PME...réussir à l'international (2008) évoque le site internet comme levier très important de compétitivité, « ...Comment parler du marketing sans évoquer l'importance du site Internet dans le processus de vente ? Le Web doit être l'outil marketing n°1 des P.M.E. innovantes. Ceci est encore plus vrai lorsqu'elles sont en phase de lancement

---

<sup>3</sup> Le marketing 2.0 est une tendance des années 2000 à 2010 liée aux nouvelles capacités et besoins de l'internet 2.0 : c'est le marketing des communautés, de l'intelligence collective et de la facilitation des ventes via les réseaux sociaux.

de leurs filiales à l'étranger » (Rauscher, 2008). Le Web peut devenir un outil générateur de profits, en commençant par la recherche de nouveaux clients.

**H 4 : La présence sur le web est un levier très important du marketing et qui doit apparaître dans le plan à aborder par l'entreprise pour réussir à l'international et assurer sa compétitivité.**

#### **2.2.4.6. La capacité financière**

La pertinence du marketing est impactée par une multitude de facteurs qui le ralentissent, comme, selon Callies et Laurent (2013), les charges exhaustives qui pressent la capacité d'investissement des PME, la chose qui ne permet pas d'allouer des ressources suffisantes au marketing. Non seulement au niveau du budget consacré à la pratique du marketing, mais aussi en termes de compétences censées exister pour pratiquer une discipline qui requiert un niveau d'expertise déterminé.

Rauscher (2008), démontre que l'investissement financier pour procéder à une étude de marché sérieuse, prospecter avec efficacité et lancer les premières opérations internationales est trop important. « Un financement important pour réussir aussi paradoxal que cela peut paraître, une P.M.E. à autant de chances de réussir lorsqu'elle dispose d'une trésorerie limitée. Toutefois, il est des domaines d'activités pour lesquels les efforts de recherche nécessitent des fonds importants ».

**H 5 : La capacité financière de l'entreprise est un facteur qui influence la pertinence du plan marketing international et la compétitivité.**

#### **2.2.4.7. La stratégie d'adaptation :**

La PME se trouve aujourd'hui dans la nécessité d'adopter une approche nouvelle qui passe par : un véritable effort d'adaptation de l'offre aux marchés étrangers, c'est aussi par la compréhension de cette nouvelle dynamique de l'innovation que la PME peut adapter sa stratégie pour innover efficacement et exporter avec succès (Rauscher, 2008).

Mettre en place un marketing adapté : fort de ce constat, le chef d'entreprise pense qu'une simple traduction des manuels et de l'interface utilisateur suffit. Or, c'est une grande partie du marketing, de la présentation de l'offre (packaging) et du support technique qu'il faut repenser. Il faut même quelquefois requalifier l'innovation, réfléchir à la façon dont elle pourrait être utilisée en fonction des pays ciblés. Pour réussir son implantation, il est évident que l'entreprise doit totalement réinventer l'application de son innovation. D'une manière plus générale, elle doit tenir compte de la spécificité du marché et trouver des acquéreurs. Callies et Laurent (2013), nous ont montré pour leur part que la faible culture client se solde par un gap très marqué par rapport aux concurrents étrangers, qu'ils soient européens, américains ou asiatiques, et que cela réduit la capacité des PME à réussir à l'international.

**H 6 : Pour acquérir de la compétitivité, la PME exportatrice doit adapter ses produits aux exigences des nouveaux marchés.**

#### **2.2.4.8. L'innovation :**

Réussir une formidable percée à l'international suppose plus qu'un produit, ou un service, conçu avec quelques ingénieurs à partir d'une idée aussi bonne soit-elle. Pour prendre des parts de marché significatives et garder une avance technologique sur le long terme, la première étape consiste à proposer une innovation qui se distingue réellement de l'offre présente sur le marché. En général, ceci implique des efforts de recherche approfondis. La seconde marche vers le succès nécessite de protéger l'innovation (entre autres par des brevets) afin de freiner la copie de l'innovation par les concurrents.

Rauscher (2008), dans son ouvrage, confirme que L'innovation n'est pas une stratégie, mais une nécessité absolue pour la survie et le développement de toutes les entreprises. Mais la

probabilité de trouver des clients susceptibles de faire confiance à une petite société étrangère, jusqu'alors totalement inconnu sur le marché aussi ciblé soit-il, se trouve considérablement réduite.

Pour le même auteur, le facteur de L'innovation et aussi une réponse au caractère instable de l'environnement de l'entreprise, surtout l'environnement économique, d'après l'auteur l'innovation permet de maintenir des marges très élevées et donc de relativiser les effets des fluctuations de taux de change entre les principales monnaies d'échange, il est vital pour l'entreprise qui souhaite exporter de limiter ses efforts à ce qu'elle sait faire le mieux. Elle doit rester concentrée sur le cœur de l'innovation et sur tout ce qui la différencie de la concurrence.

**H 7 : L'innovation est une condition pour un plan marketing à l'exportation réussi et une entreprise compétitive.**

### **2.3. Le développement des hypothèses.**

#### **2.3.1. Les hypothèses**

Afin de rendre exact ce que nous cherchons à approuver, soit la relation entre l'adoption d'un plan marketing ajustable au niveau international et son impact sur la compétitivité de l'entreprise, au niveau de l'exportation de tel produit précis, qui l'adopte. Nous présentons les hypothèses déduites à partir des théories évoquées et des recherches effectuées pour valider la pertinence de la projection.

**H 1 :** L'étude du marché et l'information sont une condition indispensable pour un plan marketing à l'exportation pertinent afin d'atteindre la compétitivité.

**H 2 :** La taille de l'entreprise influence la réussite du plan marketing à l'exportation et donc la compétitivité de l'entreprise exportatrice.

**H 3 :** L'engagement à l'exportation accompagné d'une forte compétitivité nécessite l'existence d'un marketing réussi.

**H 4 :** La présence sur le web est un levier très important du marketing et qui doit apparaître dans le plan à aborder par l'entreprise pour réussir à l'international et assurer sa compétitivité.

**H 5 :** La capacité financière de l'entreprise est un facteur qui influence la pertinence du plan marketing international et la compétitivité.

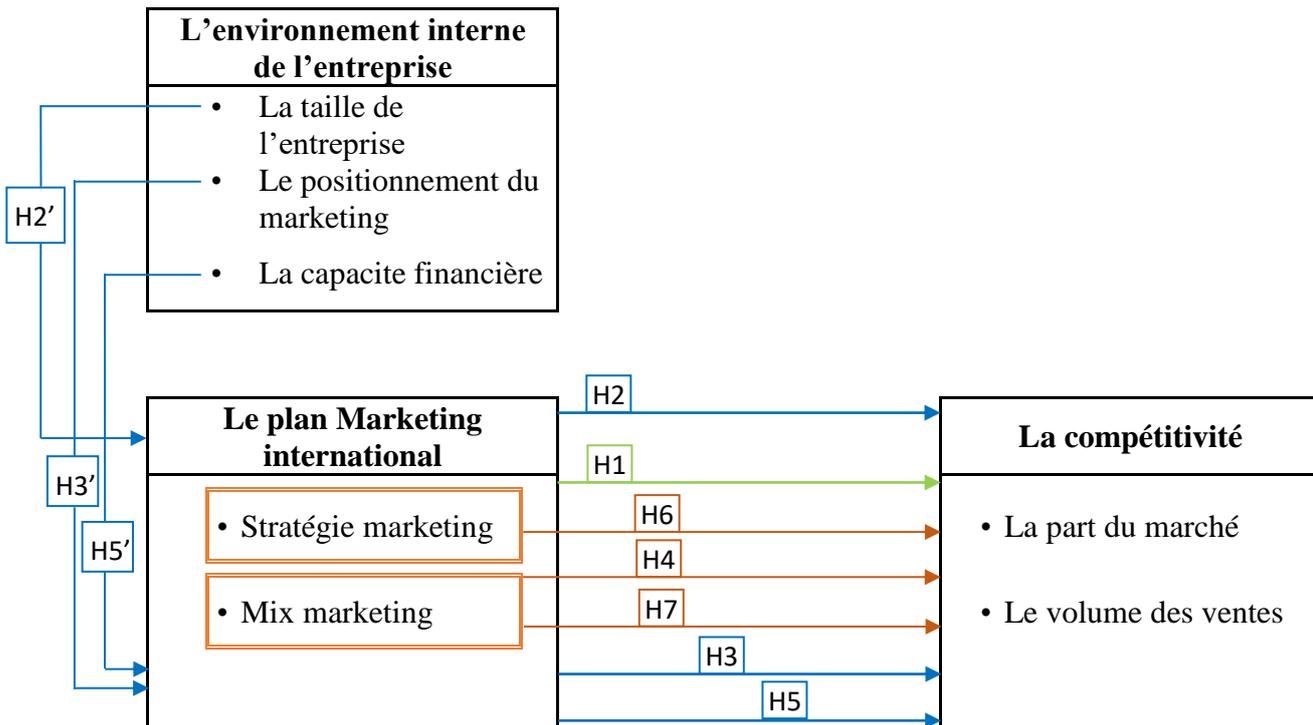
**H 6 :** Pour acquérir de la compétitivité, la PME exportatrice doit adapter ses produits aux exigences des nouveaux marchés.

**H 7 :** L'innovation est une condition pour un plan marketing à l'exportation réussi et une entreprise compétitive.

#### **2.3.2. Le model relationnel**

Nous avons donc pu proposer un modèle relationnel qui réunit les leviers les plus appropriés au sujet et à la situation réelle des entreprises du secteurs, et susceptibles de donner une réponse sur ceux qui doivent figurer dans la politique marketing de l'entreprise dans le but d'atteindre la compétitivité. Toutefois, la réponse ne sera claire et complète sans études sur terrain. L'étude empirique fera donc l'objet de la partie suivante.

Figure 1 : Model relationnel



Source : Auteurs

### 3. Méthodologie de recherche

Dans un souci de mieux explorer les différents aspects de notre problématique, de valider les hypothèses, de peaufiner les conclusions de la littérature et de confirmer, voire enrichir ses dimensions, nous avons réalisé une étude qualitative à l'aide d'un guide semi-directif, que nous avons administré auprès des professionnels et responsables dans le secteur artisanal.

#### 3.1. Le modèle de recherche

Afin d'analyser de près l'importance d'un plan marketing à l'exportation d'une PME exportatrice des produits artisanaux, l'outil que nous avons mis en place est le guide d'entretien semi-directif, il nous paraissait le plus approprié afin de mieux connaître l'avis des professionnels en exportation, marketing des produits artisanaux, cette méthode d'entretien permet à l'interviewé de s'exprimer librement tout en étant guidé par l'enquêteur en fonction des réponses que l'on souhaite avoir.

#### Le guide d'entretien :

Dans un premier lieu, nous avons rédigé un guide avec des questions qu'on a regroupées en 4 thèmes :

- Thème 1 : le plan marketing à l'exportation et la compétitivité.
- Thème 2 : la stratégie du marketing à l'international.
- Thème 3 : le mix marketing à l'international.
- Thème 4 : les facteurs de réussite du plan du marketing international.

Ce guide comporte des questions ouvertes, pour permettre à l'interviewé de s'exprimer librement et nous pouvons par la suite, à partir des réponses reçues analyser les dimensions d'un bon plan marketing international qui contribue à la compétitivité de l'entreprise.

Nous tenons absolument à ne pas influencer le répondant dans la formulation des questions, mais aussi dans la construction et le déroulement de l'entretien, dans une seconde partie, nous avons pensé à la cible qui va nous aider à bien appréhender le sujet tout en récoltant les informations que nous désirons de cet entretien.

*Tableau 1 : Fonctions et durée des entretiens*

N° d'interviewés	Fonction	Durée d'entretien
1	Deuxième directeur adjoint de département de communication et des médias	35 min
2	Chef de département communication	40 min
3	Directeur-adjoint de comité des expositions et du marketing	40 min
4	Responsable marketing - Direction marketing stratégique	30 min
5	Chef de service communication - Direction marketing stratégique	45 min
6	Chef de la division des mono artisans, de la coopération des relations extérieures	30 min
7	Chef de service développement commercial- Direction de la prospection et du développement commercial	35 min
8	Directeur marketing	20min
9	Directeur générale	20 min
10	Responsable logistique	15 min
11	Directeur département de développement	15 min
12	Responsable marketing	20 min
13	Responsable commercial	25 min
14	Responsable commercial	20 min

*Source : Auteurs*

### 3.2. L'échantillon de l'étude et description

Nous avons opté d'abord pour un échantillonnage à priori en s'adressant à des répondants potentiels que nous estimons, avant de les interroger, qu'ils peuvent être détenteurs d'informations primordiales pour notre étude.

La catégorie socioprofessionnelle de notre cible est diversifiée :

**Des professionnels de domaine (5 organismes) et des entreprises qui opèrent dans le même secteur (7 entreprises).**

Le nombre au total des personnes interviewées était 14 personnes, à noter que ce nombre est fixé suivant le principe de la saturation sémantique.

Concernant la durée d'entretien : le temps des entretiens réalisés varie selon la personne interviewée, d'une manière générale entre 30 minutes et 1 heure.

## 4. Résultats et discussions

Cette étude nous a permis de comprendre plus les interactions entre la compétitivité et le plan du marketing international, au niveau de chaque thème, on a pu soulever les éléments essentiels qui figuraient dans les verbatims des interviewés

## 4.1. Statistiques et résultats

### 4.1.1. Les facteurs de réussite

Quant à la question des critères d'une PME compétitive, la plupart des réponses s'articulent autour des critères suivants (des critères qualitatifs et quantitatifs) :

*Tableau 2 : Les critères qualitatifs et quantitatifs*

Les critères qualitatifs	Les critères quantitatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacité d'adaptation</li> <li>• Produit innovants et l'habilité d'offrir un produit personnalisé</li> <li>• Une bonne image de marque</li> <li>• Un produit de qualité</li> <li>• Une gestion interne pertinente</li> <li>• La clarté de la vision de l'entreprise</li> <li>• Relation favorable avec les clients</li> <li>• Compétences des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les parts de marché</li> <li>• Chiffre d'affaires</li> <li>• Positon dur le marché</li> <li>• Capacité de répondre à la demande du marché</li> </ul>

*Source : Auteurs*

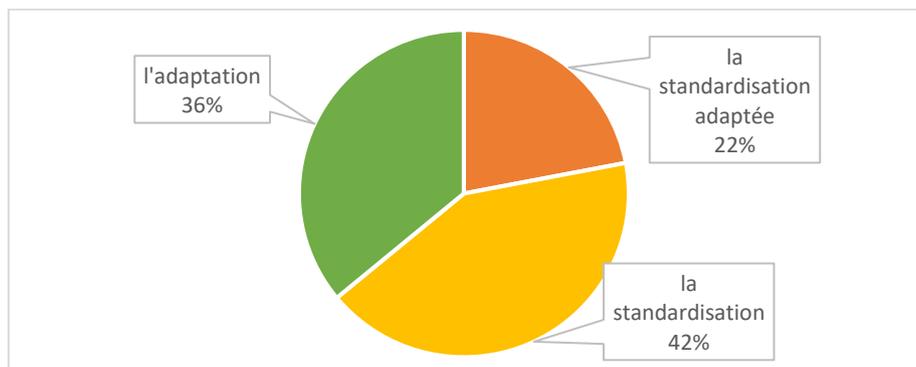
Au niveau du guide, parmi les questions posées à ceux qui ont une relation avec l'environnement marocain des PME exportatrices, de comprendre comment le tissu économique, juridique et culturel influence la gestion de ces PME, une des questions posées porte sur des études précédentes qui ont démontrés que les PME exportatrices en général ( de tous les secteurs) n'adoptent pas une démarche de marketing claire pour la vente de leurs produits, sinon elles se limitent à tout ce qui est distribution dans la plupart de temps, les interviewés démontrent que cette situation est le résultat des restrictions liées à la loi de l'offre et de la demande que le produit local subit déjà ainsi que des charges supplémentaires qui ne font qu'augmenter le prix, donc n'importe quelle stratégie marketing internationale ne sera vraiment efficace. L'absence de telle démarche est liée à la mentalité des dirigeants, la structure interne de la PME est très attachée à sa personnalité, plusieurs répondants ont signalé cet élément comme facteur majeur sans oublier le côté financier qui constitue un obstacle pour plusieurs. L'absence des cadres qualifiés en marketing et aussi une raison.

### 4.1.2. La stratégie

Une des questions principales de notre sujet est la stratégie du marketing à suivre à l'échelle internationale, les réponses à ce niveau divergent comme le montre le graphe au-dessous :

La stratégie du marketing internationale

*Figure 2 : La stratégie du marketing internationale*



*Source : Auteurs*

Les raisons de choix de chaque stratégie :

Il faut standardiser, car le produit est l'authentique Marocain à 100%, donc il ne nécessite pas une adaptation. Mais aussi pour conserver l'identité du produit marocain.

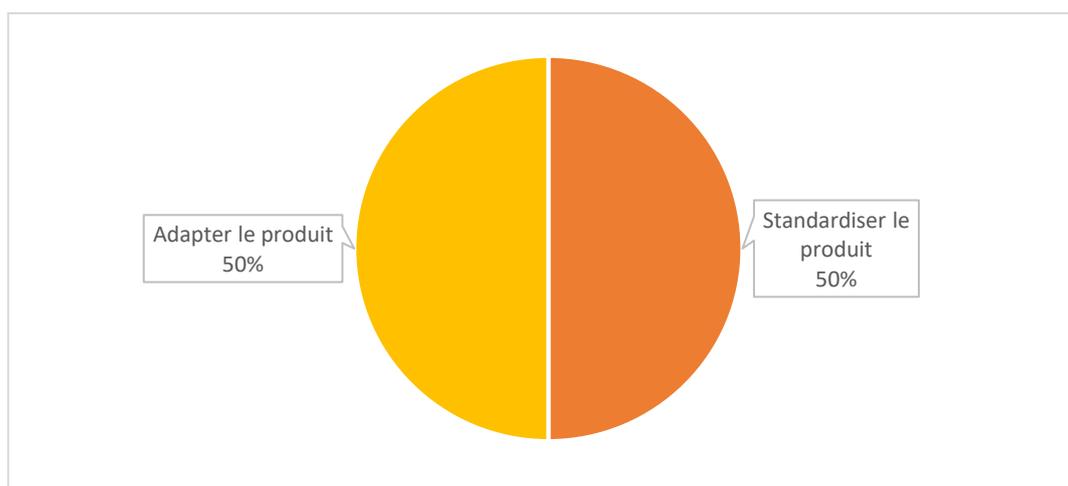
Il faut adapter, car le consommateur est différent et le degré d'adaptation dépend du marché ciblé.

Les deux à la fois : il faut adapter selon les besoins exprimés.

#### 4.1.3. Le mix marketing :

- **Le produit :**

*Figure 3 : La stratégie de produit*



Source : Auteurs

En tant que consommateur, on trouve que le produit artisanal sur la scène nationale est homogène, les vendeurs offrent les mêmes produits, c'est pour cela que 85% des répondants confirment l'importance de la marque comme élément indispensable, car elle assure la visibilité de l'entreprise, c'est la clé d'identification, de différenciation et de renforcement de la qualité de la PME qui exporte des produits artisanaux.

Les critères attribués à un produit compétitif selon les interviewés sont :

- Un produit de haute qualité
- L'efficacité des autres éléments du mix : prix, distribution et communication
- Logistique pertinente
- Produit innovant
- Bon Conditionnement
- Personnalisation de l'offre.

A mentionner que le produit constitue la composante la plus importante du mix, puisque tous les interviewés mettent l'accent sur cet élément 38 fois. La qualité du produit est un critère de compétitivité selon 70% des interviewés, ce terme est évoqué 23 fois, ainsi cette composante est liée également à 2 autres concepts : la marque du produit<sup>4</sup> qui doit respecter certaines normes, et l'innovation qui selon 10 personnes/14 constitue un facteur à considérer dans sa politique produit.

<sup>4</sup> A distinguer de la marque ombrelle, on parle de la marque produit, qui consiste à accorder une marque différente à chaque produit. Ainsi en cas de dysfonctionnement d'un produit, il n'y aura d'impact que sur le produit et non l'entreprise

- **Le prix**

Le prix est un élément qui influence d'une manière significative la compétitivité de l'entreprise, il est parmi les premières préoccupations du consommateur universel, évidemment que le prix pratiqué sur le marché national est différent de celui pratiqué en marché international, car il existe des charges supplémentaires de l'exportation qui s'ajoutent au prix initial du produit. Ce composant du mix est évoqué 21 fois par 12 interviewés

Une bonne partie des répondants confirment que le prix est un élément clé qui influence la compétitivité de l'entreprise, son impact dépend du marché, du consommateur. Vendre à un prix X peut être positif à la Suisse et négatif en Algérie Si les prix que l'entreprise propose sont élevés ces derniers augmenteront la marge de l'entreprise, mais il se peut qu'il ait un effet négatif si l'entreprise sous-estime les consommateurs du marché ciblé et leurs pouvoirs d'achat. Et si l'entreprise opte pour cette stratégie si seulement ce prix reflète la bonne qualité des produits exportés.

- **La distribution**

les possibilités de commercialisation sur un marché étranger sont multiples et il va falloir sélectionner le ou les modes les plus pertinents pour l'entreprise, dans notre guide d'entretien, nous avons posé la question que le mode d'exportation le plus répandu selon les professionnels du domaine est : l'exportation indirecte ou sous-traitée (l'entreprise recourt aux intermédiaires, exportateurs et distributeurs pour livrer ses produits) : 92% des répondants confirment que c'est le mode suivi dans ce secteur.

Selon l'opinion des répondants sur le mode le plus pertinent de distribution, on constate qu'il faut distribuer ses produits par l'intégration d'un intermédiaire pour faciliter la tâche de distribution (70% des répondants), la vente via internet constitue également une alternative pertinente et très pratique, 9/14 des interviewés préconisent à la distribution via ce mode, par contre la vente dans des magasins spécialisés, ou dans des foires internationales est un mode lourde, et coûteux, ce mode est considéré efficace selon 3 répondants sur 14.

- **La politique de communication**

Selon les répondants, une entreprise opérant dans le secteur artisanal et qui souhaite augmenter sa notoriété dans un certain marché doit obligatoirement adapter sa communication (65% des répondants), pour les 35% restants ils signalent que la communication ne doit pas être adaptée complètement, mais adapter seulement quelques éléments de formes...etc.

#### **4.1.4. Le plan du marketing international : levier de compétitivité :**

Le présent thème constitue le cœur battant de notre recherche, il présente les leviers abordés au niveau de la revue littérature, notre question était d'identifier ceux qui sont une condition indispensable pour réussir la politique marketing à l'échelle internationale et donc améliorer la compétitivité de l'entreprise face à un marché très concurrentiel.

- **L'information et l'étude du marché**

En matière d'information et de prospection, 64% des répondants sont positifs quant à l'importance de ces deux éléments pour les deux raisons suivantes :

- L'étude de marché et la prospection sont deux éléments qui déterminent le plan marketing à adopter.
- Le marketing en général est basé sur l'étude de marché, sans cet élément, le plan marketing ne sera pas pertinent et donc l'entreprise ne pourra pas faire face aux problèmes de son activité, ce qui rendra sa position faible face aux concurrents.

Le reste des personnes interrogées, représentant 22%, ont l'idée qu'il n'est pas nécessaire d'avoir ces éléments selon les justifications suivantes :

- L'entreprise peut réussir à s'implanter sur un marché sans une réelle étude du marché
- Le plan marketing est basé sur le produit lui-même, si ce dernier est réussi, il le sera sur le marché cible.
- **La taille de l'entreprise condition d'une entreprise compétitive ?**

Pour 35% des sondés, la taille de l'entreprise influence et détermine la compétitivité de l'entreprise :

Une petite entreprise a une capacité limitée à répondre aux attentes des clients, ce qui influence négativement sa compétitivité, et une PME n'a pas les mêmes moyens qu'une grande entreprise, donc la taille est un facteur de compétitivité.

Les 65% de répondants restants disent que la taille n'a aucun rapport avec la compétitivité. de nombreuses entreprises se débrouillent bien sur le marché et commencent à avoir une bonne image de qualité et une grande part de marché malgré leurs différentes tailles, donc la taille est loin de définir le degré de compétitivité.

De plus, pour eux, le savoir-faire, la gestion, l'expérience et les choix stratégiques sont autant d'éléments qui influencent la compétitivité des entreprises, de même que la taille peut parfois être une raison qui handicape la compétitivité des entreprises.

- **La position du marketing au sein de l'entreprise, condition de réussite du plan marketing international ?**

Élaborer le plan marketing international et le rendre efficace et pertinent dépend pour 43% des répondants de l'efficacité et de la bonne maîtrise du marketing au sein de l'entreprise, car ce dernier est lié aux autres fonctions de l'entreprise (production, financière, commerciale, export, informatique...). De plus le plan marketing agit avec tout ce qui est budget et commercialisation, donc si le marketing n'a pas une place importante il ne sera pas pertinent.

D'autre part, 57% des personnes voient que la position du marketing n'a pas d'effet sur le plan marketing et que ce dernier dépend de la compétence et du savoir-faire du marketeur.

Un plan marketing efficace ne doit pas venir de l'intérieur de l'entreprise, mais de l'extérieur en étudiant le retour d'expérience des pays exportateurs.

- **La présence sur le web : condition d'un plan marketing réussi et de compétitivité ?**

Ce levier est le seul qui est confirmé en totalité par l'ensemble des interviewés, ils affirment tous que la présence sur le web est une condition de réussite de l'entreprise dans le marché ciblé, sans présence digitale le plan marketing ne sera pas pertinent. L'utilisation du digital améliore l'image de l'entreprise en étant plus proche de la clientèle ainsi que tout monde est connecté aujourd'hui, les achats via internet ont connu une grande évolution. L'une des avantages de ce levier est qu'il est moins cher et parfaitement mesurable, permet une rapidité et une fluidité quant à la transmission de l'information, et grâce au digital, l'entreprise pourrait facilement jouir d'une bonne réputation et notoriété ; avoir un avantage compétitif.

- **La capacité financière, condition de compétitivité ?**

La capacité financière est l'un des concepts les plus fréquents dans les verbatim des interviewés, 90% de ces derniers ont évoqué ce terme 21 fois.

Les répondants attestent qu'un plan marketing nécessite des ressources humaines et financières, la liquidité rassure un plan marketing réussi (la prospection, la recherche d'informations, la concrétisation des stratégies comme l'adaptation...) ce qui participe à la compétitivité de l'entreprise.

78% des répondants considèrent qu'il est important de disposer d'une solide capacité financière pour supporter les différentes dépenses du plan marketing, ce qui aura un impact positif et donc une compétitivité bien soutenue.

Une autre raison plus convaincante est que pour commencer à travailler sur le plan, un financement est nécessaire.

Face à ces confirmations, 22% des répondants attestent le contraire pour les raisons suivantes :

- Il est possible d'élaborer un plan efficace, mais moins coûteux
- Une bonne étude marketing permet de se concentrer sur les astuces qui permettront de réduire les coûts et les dépenses, et donc un financement normal
- Un bon plan marketing, c'est la bonne interprétation et analyse du marché, la bonne compréhension de la cible.
- **L'adaptation une condition pour réussir son plan marketing et assurer sa compétitivité ?**

A propos de cet élément, 72% des interviewés sont d'accord avec l'adoption de l'adaptation comme condition de réussite du plan marketing pour les raisons suivantes

- Les besoins des consommateurs des différents pays ne sont pas les mêmes, l'entreprise doit donc adapter son offre
- Il y a d'importantes adaptations à faire, par exemple, le produit artisanal doit se conformer à certaines normes, adapter l'emballage en fonction du moyen de transport choisi...
- Viser un marché étranger, c'est avoir un consommateur différent, donc des produits différents. la réussite internationale passe par une écoute active du consommateur potentiel.

Inversement, 28% affirment que l'adaptation n'est pas une réelle condition de compétitivité, selon les professionnels de l'artisanat, et que cette stratégie ne garantit pas un succès, car l'artisanat, c'est l'authentique, l'original qui ne peut être adapté.

- **L'innovation, condition de compétitivité ?**

Dans notre enquête, le terme innovation a été mentionné plus de 14 fois par 10 personnes dans leurs réponses.

Le fait de la considérer comme une condition exigeante de la compétitivité est affirmé par 64% selon la raison que l'innovation est une clé de différenciation des produits artisanaux, car ils sont homogènes.

Pour 36%, l'innovation n'est pas importante parce que les produits artisanaux sont caractérisés par la touche traditionnelle et donc il est nécessaire de garder la nature du produit sans le changer.

## **4.2. Discussion des résultats**

Au niveau du guide, parmi les questions posées ceux qui ont une relation avec l'environnement marocain des PME exportatrice, de comprendre comment le tissu économique, juridique et culturel influence la gestion de ces PME, une des questions posées porte sur des études précédentes qui ont démontrés que les PME exportatrices en général ( de tous les secteurs) n'adoptent pas une démarche de marketing claire pour la vente de leurs produits, sinon elles se limitent à tout ce qui est distribution dans la plupart de temps, les interviewés démontrent que cette situation est le résultat des restrictions liées à la loi de l'offre et de la demande que le produit local subit déjà ainsi que des charges supplémentaires qui ne font qu'augmenter le prix, donc n'importe quelle stratégie marketing internationale ne sera vraiment efficace. L'absence de telle démarche est liée à la mentalité des dirigeants la structure interne de la PME est très

attachée à sa personnalité, plusieurs répondants ont signalé cet élément comme facteur majeur sans oublier le côté financier qui constitue un obstacle pour plusieurs. L'absence des cadres qualifiés en marketing et aussi une raison.

## **5. Conclusion**

D'après l'étude qualitative, on a pu constater les différentes dimensions des perceptions des interviewés quant au sujet du marketing et son impact sur la compétitivité : les éléments les plus importants pour une PME exportatrice qui opère dans le secteur artisanal, les leviers jugés indispensables à la réussite de son plan du marketing, sa stratégie internationale, et surtout sa compétitivité.

La présente étude nous a permis d'analyser et de relever les leviers de réussite du plan marketing à l'exportation, tout en commençant par une étude de marché réussite facilitant l'intégration de nouveaux marchés internationaux, ensuite, le fait d'allouer le budget nécessaire supportant les charges du plan marketing apportera un impact positif, tout en prenant en considération les facteurs d'innovation et d'adaptations du produit au marché cible.

Il ressort de cette même étude que les variables précitées ne sont pas les seules à contrôler la pertinence de la compétitivité des entreprises exportatrices.

Nous en déduisons de cette étude donc que dans ce secteur d'artisanat, le critère le plus important que ce soit pour les professionnels ou les particuliers est cette image de marque véhiculée par l'entreprise et qui dépend majoritairement de la qualité du produit, contrairement au prix qu'ils considèrent un facteur peu décisif du choix effectué.

En outre, cette étude nous a permis de comprendre plus les interactions entre la compétitivité et le plan du marketing international, au niveau de chaque thème on a pu soulever les éléments essentiels qui figuraient dans les verbatim des interviewés, en élaborant cette étape empirique qualitative, nous avons pu contextualiser les éclairages théoriques auparavant cités à notre terrain d'étude, ceci à travers des informations provenant de responsables en parfaite connaissance des spécificités du secteur artisanal, de plus ces interviewés sont trop immersifs aux problématiques surtout de marketing dont souffre ce secteur.

En fin, l'étude nous dévoile d'autres perspectives qui influencent certes la relation du plan marketing avec la compétitivité à l'exportation de l'entreprise. Chaque thème comporte des concepts qui nécessitent plus d'investigation sur le terrain, notamment le 4ème thème qui embrasse d'autres leviers.

Par conséquent, sur la base des réponses des personnes interrogées, nous avons trouvé d'autres nouvelles variables qui ont un impact sur la pertinence, et qui sont rattachées de façon significative par le plan de marketing mix, dont la combinaison nous guide vers une compétitivité et une capacité concurrentielle adaptées à l'ensemble du marché international.

## Références :

- (1) Albaum, G., Evangelista, F., & Medina, N. (1998). Role of response behavior theory in survey research: A cross-national study. *Journal of Business Research*, 42(2), 115-125.
- (2) Beamish Paul W. (1993). *International Management: Text and Cases*, Irwin Professional Publishing.
- (3) Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 8(1), 93-98.
- (4) Bonin, B. (1985). Une « boîte noire » à manipuler soigneusement : L'analyse des coûts et des bénéfices sociaux de l'entreprise multinationale. *Études internationales*, 16(2), 261–279. <https://doi.org/10.7202/701835ar>
- (5) Bricout, J. L. (1991). Exporter : une question de taille. *Economie et statistique*, 244(1), 25-33.
- (6) Callies Sophie, François Laurent, (2013). *Gagnez en compétitivité grâce à votre marketing, comment réconcilier le marketing avec la petite entreprise*. Paris, Dunod.
- (7) Catherine Viot, (2016). *Mémentos LMD- le marketing : la connaissance du marché et ses consommateurs- la segmentation marketing- le ciblage et le positionnement- le marketing mix* Ed Gualino.
- (8) Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981). Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114–119. <https://doi.org/10.1177/002224378101800114>
- (9) Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of marketing*, 58(1), 1-21.
- (10) Charles Croué (2015), *Marketing international :Un consommateur local dans un monde global*
- (11) Chaston, I., & Mangles, T. (2002). E-commerce in small UK manufacturing firms: A pilot study on internal competencies. *Journal of Marketing Management*, 18(3-4), 341-360.
- (12) Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of international business studies*, 16(1), 37-55.
- (13) Culliton, JAMES W, (1948). *The Management of Marketing Costs*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University,
- (14) Culpan, R. (1989). Export behavior of firms: relevance of firm size. *Journal of Business Research*, 18(3), 207-218.
- (15) Czinkota, M. R., & Johnston, W. J. (1983). Exporting: does sales volume make a difference?. *Journal of International Business Studies*, 14(1), 147-153.x
- (16) Donald McFetridge, (1995). *Competitiveness: Concepts and Measures*, Volume 5 de Occasional paper: Industry Canada
- (17) Giordano, Y. (1984). Stratégie d'entreprise et décision d'exporter, *Revue Française de Gestion*, Juin- juillet, page 115.
- (18) Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *Mckinsey quarterly*, (1), 36-61.
- (19) Hout, T. M., M. E. Porter, and E. Rudden. "How Global Companies Win Out." *Harvard Business Review* 60, no. 5 (September–October 1982)
- (20) [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005\\_cp/Materiali/Paper/Fr/Bellaaj\\_Akrout.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005_cp/Materiali/Paper/Fr/Bellaaj_Akrout.pdf) consulté le 13/07/2022
- (21) <https://excerpts.numilog.com/books/2749600448.pdf> consulté le 10/07/2022
- (22) Jean Rauscher, (2008). *Pme réussir à l'international*, Paris, L'entreprise.

- (23) Johanson, J., & Mattsson, L. (1989). Strategic Action In Industrial Networks And The Development Towards The " Single European Market". In IMP Conference (5th) (Vol. 5). IMP.
- (24) Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
- (25) Kedia, B. L., & Chhokar, J. (1986). Factors inhibiting export performance of firms: an empirical investigation. *Management International Review*, 33-43.
- (26) Kleinschmidt, E. J., & Cooper, R. G. (1984). A typology of export strategies applied to the export performance of industrial firms. *International Marketing Management*, New York: Praeger, 217-231.
- (27) Lachaal L. La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité* . Zaragoza : CIHEAM, 2001. p. 29-36 (Cahiers Options Méditerranéennes; n. 57)
- (28) Laurence, Van Laethem, Nathalie Body, (2008). *Le plan marketing : plan stratégique, opérationnel, marketing client et plan de crise*, ed 2, Paris, Dunod.
- (29) Leonidou, L. C., & Adams-Florou, A. S. (1999). Types and Sources of Export Information: Insights from Small Business. *International Small Business Journal*, 17(3), 30–48. <https://doi.org/10.1177/0266242699173002>
- (30) Leonidou, L. C., & Adams-Florou, A. S. (1999). Types and Sources of Export Information: Insights from Small Business. *International Small Business Journal*, 17(3), 30–48. <https://doi.org/10.1177/0266242699173002>
- (31) Levitt, T. (1980). *Marketing success through differentiation-of anything* (pp. 83-91). Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- (32) Levitt, T. (1983). *The globalization of markets*.
- (33) McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.
- (34) NIVOIX Sophie, « IX. Paul W. Beamish. Les alliances internationales et la performance des joint ventures », dans : Ulrike Mayrhofer éd., *Les Grands Auteurs en Management International*. Caen, EMS Editions, « Grands auteurs », 2014, p. 159-179. DOI : 10.3917/ems.mayrh.2014.01.0159. URL : <https://www.cairn.info/--9782847696318-page-159.htm>
- (35) Patricia Brun, (2014). *Marketing international*, Paris, Ellipses.
- (36) Philip Kotler, Bernard Dubois, (2005). *Marketing Management*. Paris, Pearson
- (37) Philippe Villemus, (2009). *Le plan marketing à l’usage du manager :les objectifs, la stratégie, la tactique*, Paris, Eyrolle.
- (38) Pierre Grégory, (1994). *Lexique Marketing-publicité*, Paris, Dalloz.
- (39) Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.
- (40) Seringhaus, F. H., & Rosson, P. J. (1991). Export promotion and public organizations: state-of-the-art. In *Export development and promotion: The role of public organizations* (pp. 3-18). Springer, Boston, MA.
- (41) Seringhaus, R. (1987). The role of information assistance in small firms' export involvement. *International Small Business Journal*, 5(2), 26-36.
- (42) Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.