

Université Mouloud Mammeri - Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Filière des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion

Intitulé du mémoire :

*Audit de la position concurrentielle de l'entreprise : Procédures et
mécanismes.
Cas de la SOCOTHYD*

Réalisé par :

- M^{elle} BOUARAB Asma
- M^{elle} BEKHTAOUI Hanane

Encadrée par :

M^r AMIAR Habib

Devant les membres de jury composé de

Président :

Examineur :

Rapporteur :

7^{ème} Promotion
Année universitaire
2020/2021.

Remerciements

La rédaction d'un mémoire n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne, à cet effet, nous tenons à exprimer notre gratitude à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

*Il est agréable d'exprimer nos sincères remerciements et notre profonde gratitude à notre promoteur Monsieur **AMIAH HABIB**, pour sa confiance en nous prenant en charge tout au long de ce travail, par ses orientations, ses précieux conseils, sa disponibilité, son aide durant toute la période de travail et la patience qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port.*

*Nous tenons également à remercier la responsable du département finance et comptabilité de la SOCOTYD Madame **KOURICHI**, pour sa gentillesse, son soutien, ses orientations et ses explications qui nous ont éclairé le chemin de la recherche.*

Nos remerciements s'adressent aussi à toutes les personnes des différentes administrations qui ont accepté de répondre au questionnaire de recherche avec gentillesse.

Nos remerciements s'étendent également aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre travail de recherche.

Enfin, on remercie toutes les personnes qui nous ont aidé et nous encouragés au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

Je dédie ce travail à :

A la mémoire de mes deux grands pères décédés, qui ont toujours su m'apporter le soutien et la motivation durant mes études, Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.

Mes très chers parents qui m'ont soutenu et encouragé jusqu'au bout et à qui je dois tout l'amour du monde.

Mon amie et binôme Mlle BEKHTAOUI Hanane, avec qui j'ai eu le plaisir d'accomplir ce mémoire de fin d'étude.

Mes amis pour la précieuse amitié qui nous réunie.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

*A ma source d'affection, de bonheurs et de joie mes très chers parents
qui ont toujours veillé à ce que je manque de rien et ceux à qui je dois
beaucoup de respect et énormément d'admiration pour leur amour,
leur soutien et leur sacrifices.*

A mon frère MEHENA et ma sœur HASSIBA.

*A mes grands parents et toute ma famille ainsi que mes amis et mes
proches.*

A ma binôme Asma et toute sa famille.

*Grand merci à tous mes enseignants à qui je dois tout le respect, sans
leur assistance et aide je ne serai jamais arrivée là où je suis.*

BEKHTAOUI HANANE

Introduction générale	9
Chapitre 01 : La position concurrentielle de l'entreprise.....	13
Introduction.....	14
Section 01 : L'environnement concurrentiel de l'entreprise.....	14
Section 02 : L'analyse stratégique.....	21
Section 03 : Les stratégies marketing et l'avantage concurrentiel.....	40
Conclusion.....	67
Chapitre 02 : L'audit de la position concurrentielle de l'entreprise.....	68
Introduction.....	69
Section01 : L'audit stratégique des ressources et compétences.....	69
Section 02 : L'audit marketing.....	87
Section 03 : le système d'information marketing et les risques concurrentiels....	105
Conclusion.....	114
Chapitre 03 :L'audit de la position concurrentielle de l'entreprise SOCOTHYD...	115
Introduction.....	116
Section 01 : Audit de l'environnement concurrentiel de la SOCOTHYD.....	119
Section 02 : L'audit stratégique des fonctions de la SOCOTHYD.....	127
Section 03 : Le marketing et les stratégies concurrentielles de la SOCOTHYD.....	132
Conclusion.....	147
Conclusion générale.....	148

ABCM	Activity Based Cost Management.
ADL	ARTHUR DOO LITTLE.
AFNOR	Association Française de Normalisation.
ASLOG	Association de la Supply chain et Logistique.
BCG	Boston Consulting Group.
BFR	Besoin en Fonds de Roulement.
CA	chiffre d'affaire.
CAF	Capacité d'autofinancement.
CHU	Centre Hospitalier Universitaire.
CRM	Customer Relationship Management.
CSP	Professions et Catégories Socioprofessionnelles.
DAS	Domaine d'activité stratégique.
DG	Directeur Générale.
DM	Dispositif médical.
EH	Etablissement Hospitalier.
EHS	Etablissement Hospitalier Spécialisé.
EHU	Etablissement Hospitalier Universitaire.
EPE	Entreprise Publique Economique.
EPH	Etablissement public Hospitalier.
ERP	Enterprise Ressource Planning.
EPSP	Etablissement public de santé de proximité.
ESH	la Société européenne d'hypertension.
FCS	Facteur clé de succès.
FNL	Flux net de liquidité.
GMAO	Gestion de la maintenance assistée par ordinateur.

HT	Hors taxe.
ISO	International Organisation for Standarization.
LA	Liquidités absorbées.
LCAG	Learned, Christensen, Andrews, Guth.
LD	Liquidités dégagées.
MDN	Secteur de santé militaire.
MO	Main d'œuvres.
MQSE	Management Qualité, Sécurité, Environnement.
PCH	Prestation de Compensation du Handicap.
PDG	Président Directeur Général.
PESTEL	Politique, Economique, Socioculturelle, Technologique, Ecologique et Légal.
PHCH	Professional Health Care at Home.
PIB	Produit Intérieur Brut.
PROMEDAL	Progress Médical Algérie.
R&D	Recherche et développement.
RH	Ressources Humaines.
SARL	Société a Responsabilité Limité.
SAV	Service après-vente.
SIM	Système d'Information Marketing.
SMQ	Système de management de la qualité.
SPA	Société Par Action.
SWOT	STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS.
TMS	Transport Management System.
TQM	Total Quality Management.
VRIN	Valorisable, Rare, Inimitable, Non substituable.

WMS	Warehouse Management System.
4P	Product, Price, Place, Promotion.

Tableau	Titre	Page
Tableau n°01	Les critères de détermination des de la rivalité intra-sectorielle.	28
Tableau n°02	Les caractéristiques d'un bon positionnement.	43
Tableau n°03	Grille comparative des trois matrices des systèmes concurrentiels.	64
Tableau n°04	Questionnaire liée aux objectifs de la stratégie.	71
Tableau n°05	Questionnaire d'étude de marché.	71
Tableau n°06	Questionnaire de diagnostic de l'offre.	72
Tableau n°07	Questionnaire de diagnostic de la demande.	73
Tableau n°08	Questionnaire sur les clients.	74
Tableau n°09	Analyse des forces concurrentielles.	74
Tableau n°10	Questionnaire de diagnostic de la concurrence.	76
Tableau n°11	Questionnaire sur les concurrents.	77
Tableau n°12	L'analyse fonctionnelle.	79
Tableau n°13	Diagnostic de l'organisation selon l'analyse SWOT.	81
Tableau n°14	Diagnostic de la direction.	81
Tableau n°15	Diagnostic de la fonction recherche et développement.	82
Tableau n°16	Diagnostic de la fonction financière.	82
Tableau n°17	Questionnaire sur l'aspect financier de l'entreprise.	83
Tableau n°18	Diagnostic de la fonction production.	83
Tableau n°19	Diagnostic des forces et faiblesses.	84
Tableau n°20	Questionnaire du diagnostic marketing et commercial.	85
Tableau n°21	Diagnostic de la fonction ressources humaine.	85
Tableau n°22	Questionnaire sur les ressources humaines.	86
Tableau n°23	Questionnaire concernant La politique prix.	88
Tableau n°24	Questionnaire sur le marché potentiel du produit.	90
Tableau n°25	Questionnaire concernant les produits des concurrents.	91
Tableau n°26	Questionnaire lié à la qualité du produit.	91
Tableau n°27	Questionnaire concernant la marque produit.	92
Tableau n°28	Questionnaire liée au développement de produits	92

	existants.	
Tableau n° 29	Questionnaire lié au développement de nouveaux produits.	93
Tableau n° 30	Questionnaire d'évaluation de la politique de distribution.	94
Tableau n° 31	Questionnaire d'évaluation de la politique de communication.	94
Tableau n° 32	Questionnaire de la mise en œuvre d'une démarche stratégique.	95
Tableau n° 33	questionnaire d'analyse de la segmentation sociodémographique.	96
Tableau n° 34	Questionnaire d'analyse de la segmentation comportementale.	96
Tableau n° 35	Questionnaire d'analyse de la segmentation par style de vie.	97
Tableau n° 36	Questionnaire d'analyse de la segmentation par occasion d'achat.	98
Tableau n° 37	Questionnaire d'analyse de la segmentation par marque.	98
Tableau n° 38	Questionnaire d'analyse de la segmentation par produit.	99
Tableau n° 39	Questions concernant le ciblage.	99
Tableau n° 40	Questionnaire de la mise en œuvre de positionnement.	100
Tableau n° 41	Questionnaire des stratégies de l'avantage concurrentiel.	101
Tableau n° 42	Questionnaire de diagnostic de la chaîne de valeur.	102
Tableau n° 43	Questionnaire pour cartographier la chaîne de valeur.	103
Tableau n° 44	Questionnaire de benchmarking.	104
Tableau n° 45	Questionnaire d'évaluation des systèmes d'information marketing.	108
Tableau n° 46	Questionnaire de la veille concurrentielle.	109
Tableau n° 47	Questionnaire concernant les sources informations de la veille concurrentielle.	110
Tableau n° 48	Questionnaire relative à la veille concurrentielle au service du système d'information marketing.	110
Tableau n° 49	Questionnaire liée à la réussite de la veille concurrentielle.	111
Tableau n° 50	Questionnaire concernant les risques liés aux entreprises.	112
Tableau n° 51	Les risques liés à l'entreprise.	113
Tableau n° 52	les forces et les faiblesses fonctionnelles de la SOCOTHYD.	122

Tableau n° 53	Evaluation de l'intensité de la concurrence du secteur d'activité de la SOCOTHYD.	122
Tableau n° 54	Evaluation du pouvoir de négociation des fournisseurs de la SOCOTHYD.	123
Tableau n° 55	Evaluation du pouvoir de négociation des clients de la SOCOTHYD.	124
Tableau n° 56	Grille d'évaluation des nouveaux entrants sur le marché de la SOCOTHYD.	125
Tableau n° 57	Diagnostic de la direction de la SOCOTHYD.	127
Tableau n° 58	Evaluation de la pyramide d'âge du personnel de la SOCOTHYD.	128
Tableau n° 59	Evaluation de la politique de formation de la SOCOTHYD.	129
Tableau n° 60	Diagnostic de la fonction production de la SOCOTHYD	129
Tableau n° 61	Diagnostic de la fonction marketing et commercial de la SOCOTHYD.	130
Tableau n° 62	Le tableau des wilayas non couvertes par le réseau de distribution.	137
Tableau n° 63	Tableau Récapitulatif des Etablissements de Santé constituant le marché des dispositifs médicaux en algérien.	143
Tableau n° 64	Tableau de maîtrise des risques au sein de la SOCOTHYD.	144

Figure	Titre	Page
Figure n° 01	L'analyse stratégique.	
Figure n° 02	Modèle LCAG.	
Figure n° 03	Les différentes étapes et composantes de l'analyse externe.	
Figure n° 04	Le modèle PESTEL.	
Figure n° 05	Les cinq forces de porter.	
Figure n° 06	La construction de la carte stratégique.	
Figure n° 07	Positionnement et orientations stratégiques.	
Figure n° 08	Le modèle VRIN.	
Figure n° 09	Les étapes des processus d'innovation.	
Figure n° 10	La matrice de segmentation	
Figure n° 11	Les dimensions d'un positionnement.	
Figure n° 12	Courbe théorique du cycle de vie du produit.	
Figure n° 13	La chaîne de valeur de Porter.	
Figure n° 14	Processus de la mise en place d'une cellule de veille.	
Figure n° 15	Diagramme de portefeuille d'activités stratégiques selon la matrice BCG.	
Figure n° 16	Matrice des systèmes concurrentiels selon BCG (1982).	
Figure n° 17	La matrice MCKINSEY.	
Figure n° 18	Matrices AD LITTLE (ADL).	
Figure n° 19	Les phases du processus du benchmarking.	
Figure n° 20	La matrice SWOT.	
Figure n° 21	Le fonctionnement du SIM.	
Figure n° 22	Organigramme de la SOCOTHYD.	
Figure n° 23	Processus d'évaluation de la satisfaction client de la SOCOTHYD.	
Figure n° 24	Répartition géographique du chiffre d'affaire de la SOCOTHYD.	
Figure n° 25	Le réseau de distribution de la SOCOTHYD.	

Annexe n°01	Certificat ISO 9001/2015 de la SOCOTHYD
Annexe n°02	Certificat de participation de la SOCOTHYD pour l'adoption de la norme ISO 26000
Annexe n°03	Attestation de certification AFNOR de la SOCOTHYD
Annexe n°04	Les réseaux de distribution de la SOCOTHYD
Annexe n°05	Résultat de l'audit de la position concurrentielle de la SOCOTHYD

*Introduction
générale*

Dans un environnement économique instable, caractérisé par la mondialisation des marchés et la présence d'une concurrence accrue, les entreprises sont quotidiennement confrontées à une multitude de risques d'importances et de natures différentes. Pour assurer son développement toute organisation doit fixer des objectifs de nature stratégique et définir les moyens et ressources nécessaires à leur bonne mise en œuvre afin d'atteindre une meilleure performance et assurer une position solide sur son marché.

L'aspect concurrentiel des marchés impose aux entreprises une plus grande capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction, elles doivent se montrer compétitives et capable de valoriser et mobiliser l'ensemble de leurs ressources et compétences en fonction des attentes stratégiques espérées. Les entreprises révisent leurs stratégies en fonction de l'évolution des composantes de l'environnement, elles identifient les menaces qui pèsent sur elles, mais, également les opportunités qui peuvent en naître, ce qui les invite à se montrer responsable et avoir un rôle sociétal.

Pour s'adapter à son environnement concurrentiel, une analyse stratégique externe et interne à l'entreprise est jugée primordiale. L'analyse externe consiste en l'étude du marché ou de l'environnement externe de la firme, l'analyse interne c'est le diagnostic des fonctions, ressources et compétences au sein de l'organisation ; de contrôler leurs bonne gestion et d'en extraire celles considérées comme stratégiques pour l'entreprise. L'objectif de l'analyse stratégique est de confronter l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale.

La satisfaction des clients en leurs proposant les meilleurs biens et services est l'objectif principal de chaque stratégie de l'entreprise, la volatilité et les exigences toujours grandissantes des consommateurs amènent les responsables marketing et commerciaux à réajuster en permanence leurs politiques marketing et commerciale et intégrer de nouvelles pratiques et stratégies notamment celles d'information et de communication pour optimiser la performance.

L'objectif principal de la mise en place d'un audit de la position concurrentielle de l'entreprise est de détecter les points forts déjà existant, et d'extraire les points faibles et les risques qui peuvent nuire à l'organisation, C'est un diagnostic qui facilitera la prise de décisions, et permettra aux dirigeant de mieux positionner leurs entreprises su le marché et faire face à la concurrence.

Etre stratège c'est donc être visionnaire, c'est étudier des passés et n présent pour essayer de mieux appréhender des avenir, c'est récolter, trier et sélectionner pour finalement choisir la solution perçue comme intelligente. C'est aussi oser, prendre des risques et corriger si la situation l'impose.

Intérêt du choix de sujet :

La présence de nombreuses entreprises sur le marché fait naître une forte concurrence entre ces dernières, être dynamiques et stratégiques est primordial pour la poursuite de leurs activités et pérennité. C'est pour cela, que nous avons choisi un thème se rapportant à la concurrence, un sujet d'étude intéressant et d'actualité, du fait que chaque entreprise ne peut être leader que par la maîtrise de sa position concurrentielle qui est le fruit de la bonne gestion de ces fonctions internes et externes, ressources et compétences.

Problématique :

L'objectif global de ce travail est d'étudier et analyser l'aspect concurrentiel de l'entreprise, d'établir une relation entre la position concurrentielle de l'organisation et sa performance, ce qui nous amène à poser la problématique suivante : **Comment l'audit de la position concurrentielle de l'entreprise contribue à la performance de l'entreprise ?**

Afin de répondre et d'atteindre l'objectif global, nous avons construit notre réflexion sur les sous-questions suivantes :

- **L'analyse de l'environnement concurrentiel détermine-t-elle des facteurs de performance pour l'entreprise ?**
- **Qu'est ce que l'entreprise doit-elle faire dans ce diagnostic ? et comment peut-elle optimiser sa performance ?**
- **Quelles sont les méthodes d'audit de la position concurrentielle ?**

Hypothèses :

Pour répondre à ces questions, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : L'environnement concurrentielle de l'entreprise comporte plusieurs composantes qui peuvent affecter positivement ou négativement l'évolution de l'entreprise, l'analyse de l'environnement permettra de déterminer les facteurs de performances et les améliorer, ainsi de mettre en avant les aspects négative à corriger.

Hypothèse 02 : La mise en place d'un diagnostic stratégique permettra aux dirigeants de dégager les points forts et les points faibles liés aux fonctionnements de l'organisation, et de mettre en place les stratégies.

Hypothèse03 : L'audit de la position concurrentielle de l'entreprise ou l'audit stratégique offre la possibilité d'évaluer la performance et la gestion des

ressources et compétences de l'entreprise pour identifier les postes d'amélioration possibles.

Méthodologie de recherche :

Afin de répondre à notre problématique et aux questions posées et confirmer ou infirmer les hypothèses énoncées, nous avons adopté une méthodologie axée et scindée en deux étapes :

Dans la première étape, nous avons effectué une recherche bibliographique fondée sur la compilation d'ouvrages, revues, articles et thèses pour traiter les différents aspects théoriques de la position concurrentielle de l'entreprise sur son marché.

Dans la deuxième étape nous avons mené une étude de cas au sein de l'entreprise SOCOTHYD. Pour se faire, nous avons réalisé une enquête auprès du responsable de la direction finances-comptabilité et le responsable de la direction commerciale. Deux sources principales ont été utilisées : d'une part, nous avons consulté des documents internes à l'entreprise pour analyser ses fonctions, ressources et compétences et ses plans stratégiques et sa politique de gestion des risques. D'autre part, une enquête par entretien a été réalisée et une démarche d'audit stratégique est menée auprès du responsable commercial et du responsable de la cellule d'audit de la SOCOTHYD.

Présentation du plan de rédaction :

Afin de réaliser ce travail nous avons opté pour une démarche structurée, composée de trois chapitres qui sont comme suit :

- Le premier chapitre aborde les éléments constituant l'environnement de l'entreprise, la démarche de l'analyse stratégique, les stratégies marketing et l'avantage concurrentiel ;
- Le deuxième chapitre s'articule autour de l'audit de la position concurrentielle de l'entreprise ; la démarche de l'audit stratégique et celle de l'audit marketing ainsi que le système d'information marketing et les risques liés à la concurrence ;
- Enfin, Le troisième chapitre porte sur l'analyse de la position concurrentielle de la SOCOTHYD et l'analyse des ressources et compétences au sein de cette dernière.

*Chapitre 01 : La
position concurrentielle
de l'entreprise*

Introduction :

Les organisations évoluent dans un environnement de plus en plus complexe marqué par une concurrence accrue, des changements rapides sur tous les fronts, un flux d'information accéléré, et un besoin d'anticipation, d'innovation, de prise de décision rapide et de réactivité, et cela une capacité d'adapter leurs stratégies, notamment celles du marketing, ainsi que la connaissance de leurs environnements actuels et futurs.

La concurrence se caractérise par l'existence d'une rivalité entre les entreprises qui ont le même avantage, c'est l'essentiel de la stratégie, chose qui nécessite de concentrer leurs efforts de manière stratégique sur les offres de leurs concurrents et bien se positionner sur le marché.

La mise en place d'un diagnostic stratégique et d'un système de veille est une étape primordiale pour une entreprise qui veut rester compétitive et créative, tout en améliorant sa stratégie, augmenter son efficacité, et acquérir de nouveaux clients. Le diagnostic stratégique aide une entreprise à définir ses objectifs, la façon dont elle répond aux opportunités et menaces environnementales qu'à ses propres forces et faiblesses, afin d'obtenir et défendre des avantages concurrentiels, éclairer les décisions et de maximiser ses profits.

Ce chapitre est constitué de trois sections, la première section porte sur « la position concurrentielle de l'entreprise », la deuxième section sera consacré à « l'analyse stratégique », la troisième section intitulée « le marketing stratégique et la veille concurrentielle ».

Section 01 : L'environnement concurrentiel de l'entreprise

Toute entreprise évolue dans un environnement compétitif, se montrer compétente et redoutable est devenu primordial, voir vital.

La concurrence motive les entreprises à proposer des meilleurs services et produits pour attirer une vaste clientèle et assurer une meilleure performance face à ses concurrents. On peut distinguer deux grandes catégories de concurrents ; les habituels que l'on connaît bien et les nouveaux qui entrent dans votre environnement concurrentiel du jour au lendemain. Ces derniers sont souvent inconnus, aussi bien dans leur façon d'être que de faire.

L'entreprise doit avoir un regard large et au-delà de son environnement habituel. Nombreuses sont les entreprises qui se sont fait surprendre par de nouveaux entrants qui n'étaient pas sur leur marché mais qui, via un nouveau business model, une nouvelle technologie, nouveaux produits et services, ont complètement remis en question l'organisation de l'environnement

concurrentiel. Ce sont ces nouvelles données qui ont tendance à désorganiser l'entreprise et créer une hiérarchisation de niveaux et mettre en avant différentes positions concurrentielles sur le marché.

1-1 la concurrence et la position concurrentielle :

« La concurrence représente la rivalité entre les entreprises qui opèrent sur le même marché et répondent aux mêmes besoins de consommateurs. Elle permet de mesurer la performance commerciale d'une firme ainsi que le degré de maîtrise des facteurs clés de succès d'une activité dans le but de maintenir et développer sa position concurrentielle sur son marché. »¹

La position concurrentielle désigne la place occupée par l'entreprise sur le marché, elle est déterminée en calculant la part de chaque une sur ce dernier. Cinq positions sont à mettre en avant :

➤ Le leader ou chef de file :

Il occupe la première place sur le marché, l'entreprise réalise les plus fortes ventes et prend généralement l'initiative de modification des prix ou lancement de nouveaux produits. Elle domine le marché en matière d'innovation, grâce à cette position elle bénéficie d'une très grande notoriété et constitue un pôle de référence que les concurrents s'y font d'attaquer, imiter ou encore éviter.

➤ Le challenger ou le prétendant :

Etant à la deuxième place sur le marché, il détient une part suffisamment importante, l'entreprise suit de près le leader et mène une politique agressive en vue de devenir leader dans la plus part des cas.

➤ Le suiveur :

Désigne une entreprise qui n'a pas une ambition de suprématie, elle détient une faible part du marché et adapte sa stratégie² en fonction de celle du leader pour attirer les clients à leurs qualités de produits adaptés à des prix inférieurs.

➤ Les outsiders ou nouveaux arrivants :

¹S.ANNEAU.GUILLEMAIN « Marketing : Les points clés pour tout connaître de la démarche marketing stratégique et opérationnelle », éd. GUALINO, 2021, p.18

²La stratégie peut se définir comme l'ensemble des choix et des décisions qui portent sur les objectifs de long terme, les modalités d'action et l'allocation de ressources et qui ont pour but d'assurer la performance et la pérennité de l'entreprise.

C'est les entreprises qui viennent d'arriver sur le marché qui enregistrent généralement de fortes croissances de ventes.

➤ **Les sortants :**

C'est des entreprises à faible stratégie et n'arrivent pas à maintenir leurs ventes car leur part du marché est en difficulté.

1-2 Les degrés de concurrence :

« Deux degrés de concurrence caractérisent le marché concurrentiel : la concurrence pure et parfaite et la concurrence imparfaite. »³

1-2-1 La concurrence pure et parfaite :

Lors qu'il y'a une présence d'un grand nombre d'entreprises de tailles semblables, lorsque aucune d'entre elles n'est en mesure d'influencer le marché, et les produits proposés sont totalement remplaçables dans ce cas nous sommes dans une situation de concurrence pure et parfaite.

Trois règles caractérisent ce degré de concurrence :

➤ **L'atomicité des acteurs :**

Le prix ne peut être fixé par un acteur isolé, il ne peut l'être que par le marché du fait que si un producteur décide de vendre son bien à un prix supérieur à celui de ses concurrents les consommateurs délaisseront ce producteur pour acheter ailleurs ainsi ce producteur est dans l'obligation de rapprocher son prix de celui du marché.

➤ **L'homogénéité du produit :**

Pour parler de concurrence pure les produits doivent être identiques en effet deux produits hétérogènes ne seront pas considérés comme étant en concurrence.

➤ **La libre entrée et la libre sortie du marché :**

Tout acteur peut entrer et sortir du marché à tout moment sans obligations ou coût, et si un marché ne respecte pas la libre entrée et sortie des acteurs ce dernier n'est donc pas en situation de concurrence pure.

En plus de ces trois règles, pour être parfaite la concurrence doit joindre les deux règles suivantes :

³ G.BRUNO, « L'essentiel de la microéconomie », éd. GUALINO, 2020, p.34

➤ **La transparence de l'information :**

L'information doit être complète, l'agent a le droit de connaître les caractéristiques du bien et du facteur de production qu'il acquiert.

➤ **La mobilité des facteurs de production :**

Les facteurs de production doivent être mobiles pour que leur allocation soit efficace, les coûts de production puissent être minimisés et par la suite le prix de vente soit flexible.

1-2-2 La concurrence imparfaite :

La concurrence imparfaite se rencontre chaque fois qu'une condition de la concurrence pure et parfaite n'est pas vérifiée, du fait que cette dernière constitue un étalon permettant d'évaluer le degré d'imperfection des marchés.

Cette concurrence présente souvent des structures de marchés constitués de monopoles, d'oligopoles et de concurrence monopolistique.

➤ **Les monopoles :**

Le monopole est la situation dans laquelle un seul offreur fait face à une multitude de demandeurs, dans ce cas une entreprise qui est seule sur le marché peut fixer elle-même son prix mais qui ne peut s'élever sans limites.

L'innovation technologique, situation géographique, réglementation ou stratégies avancées sont à l'origine d'une entreprise monopole ce qui peut occasionner une situation d'abus de position dominante.

➤ **Les oligopoles :**

Ce type de marché constitue la forme de marché la plus répandue, c'est la situation dans laquelle il y a quelques offreurs en face de nombreux demandeurs, les vendeurs de biens et services partagent le même marché, chacun peut influencer et décide selon ce que font les autres concurrents ce qui peut causer une concurrence néfaste ; une guerre de prix par exemple.

➤ **La concurrence monopolistique :**

C'est une forme de concurrence imparfaite qui se rapproche de la situation monopole sans l'atteindre exactement, l'entreprise par la différenciation⁴ de son produit (qualité, design...) obtient la situation de quasi monopole, cette

⁴Il y a différenciation lorsqu'une entreprise, un produit ou un service se démarque de la concurrence en répondant à un besoin unique des clients, en intégrant des caractéristiques spéciales de façon exceptionnelle ou en servant un marché cible précis mieux que quiconque.

différenciation peut s'obtenir en s'appuyant sur les techniques du marketing (caractéristiques du produit, image de marque...).

L'utilisation de stratégies pertinentes peut donc offrir aux entreprises des avantages concurrentiels⁵ sur leurs marchés.

1-3 Les niveaux de concurrence :

« Deux niveaux de concurrence sont identifiables sur le marché : indirecte et directe. »⁶

➤ La concurrence indirecte :

C'est une concurrence qui s'exerce entre des offres qui remplissent une même fonction auprès de la clientèle, c'est-à-dire qu'elle est composée d'entreprises qui n'ont pas la même offre de produits ou services mais répondent aux mêmes besoins. L'analyse de cette concurrence permet aux clients d'identifier les offres qu'ils perçoivent substituables, elle dépend donc des différentes fonctions que peut remplir une offre et permet à l'entreprise de détecter les marchés sur lesquels son produit peut trouver plus de débouchés, plus important c'est d'identifier les risques et les opportunités présentes.

➤ La concurrence directe :

C'est une compétition entre des entreprises qui proposent des offres identiques que la marque seule les différencie, ces différences répondent aux mêmes besoins et remplissent la même fonction.

L'étude de cette concurrence permet à l'entreprise de juger sa puissance commerciale, les risques liés à cette fonction et de repérer d'éventuelles opportunités.

Pour étudier la position concurrentielle d'une entreprise sur son marché, on doit effectuer une analyse de la concurrence qui se base sur une analyse stratégique qui représente un préalable de l'étude stratégique.

1-4 l'analyse de la concurrence :

« L'analyse concurrentielle consiste à recenser et décrire les principaux concurrents actuels et potentiels de l'entreprise sur le segment du marché considéré afin de déduire le positionnement des différents acteurs et évaluer leur aptitude à exploiter ce potentiel sur le marché. Le but de l'analyse

⁵ Défini l'offre spécifique d'une entreprise qui lui permet de se démarquer de ses concurrents, en lui procurant notamment un avantage déterminant par rapport à l'offre concurrentielle. Cette offre différenciatrice constitue un véritable facteur clé de succès, qui devient ainsi un atout stratégique.

⁶ G.GARIBALDI, « l'analyse stratégique », éd Editions d'organisations, 2007, Paris.

concurrentielle est donc d'analyser le jeu concurrentiel pour permettre à l'entreprise de se positionner par rapport à ces concurrents.

L'analyse concurrentielle vise à assurer un meilleur positionnement sur le marché, anticiper les investissements à réaliser et recenser les facteurs influençant le marché de l'entreprise. »⁷

1-5 L'analyse stratégique :

« L'un des principes de l'analyse stratégique est de bien analyser l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et étudier les rapports entre l'entreprise et ses marchés. La démarche stratégique de l'entreprise est orientée par les multiples déterminants de l'environnement, il s'agit alors d'analyser son marché, ses clients ainsi que ses concurrents. Elle vise à définir un avantage concurrentiel durable afin d'assurer la pérennité de l'entreprise à long terme.

L'analyse stratégique conduit l'entreprise à définir un positionnement stratégique qui lui permet d'exploiter ces forces et ces opportunités.

Elle est indissociable de l'analyse de la concurrence, elle est à la fois externe et interne à l'entreprise. »⁸

1-5-1 Les niveaux de l'analyse stratégique :

Cinq niveaux d'analyse stratégique peuvent être identifiés :

➤ L'environnement de l'organisation :

Il comprend l'analyse du microenvironnement composé de l'ensemble des facteurs externes avec lesquels l'organisation est en interaction constante et continue, et du macro-environnement qui porte sur les éléments généraux susceptibles d'influencer la performance de l'organisation.

➤ L'organisation :

Il s'agit d'analyser les différents éléments stratégiques (ressources, compétences) qui composent l'organisation et son articulation (structure de l'organisation).

➤ Le métier :

C'est l'ensemble de domaines d'activités stratégiques entre lesquels il existe des synergies importantes.

⁷ G.GARIBALDI, « l'analyse stratégique », éd Editions d'organisations, 2007, Paris, p51.

⁸ M.SION, D.BRAULT, « réussir son business plan : méthodes, outils, astuces », éd Dunod, 2019, Paris, p16.

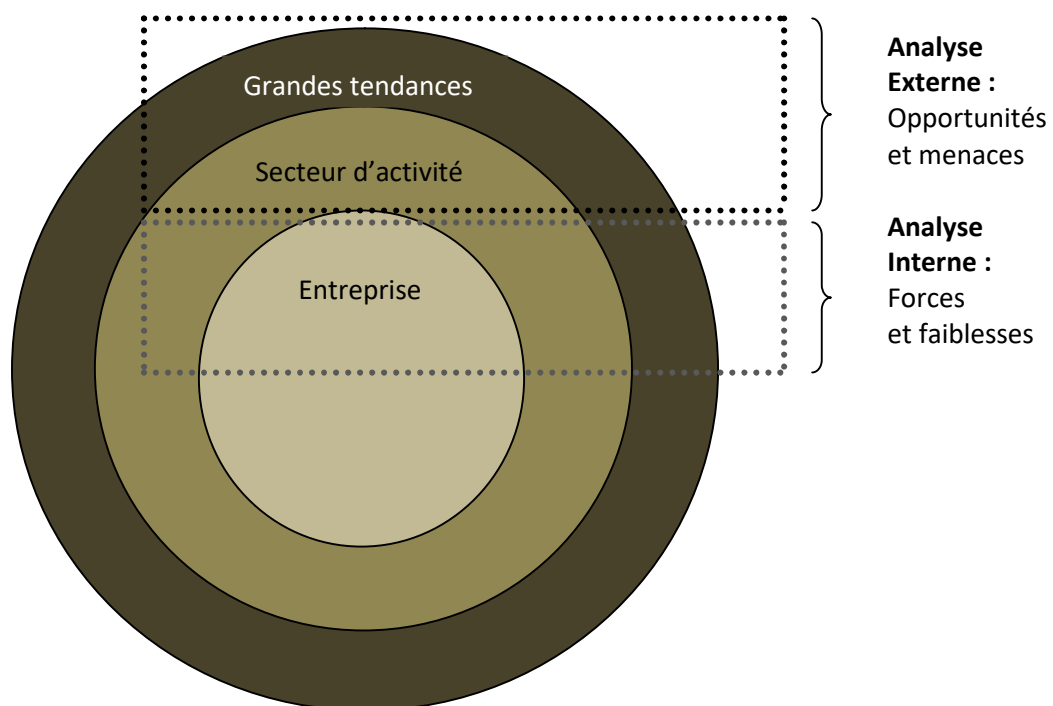
➤ **Le domaine d'activité stratégique :**

Appelé aussi le segment stratégique, il désigne les activités qui s'appuient sur le même ensemble de ressources et de compétences.

➤ **Les fonctions :**

C'est les fonctions qui opèrent au sein d'un domaine d'activité stratégique tel que la gestion des ressources humaines, logistique⁹, production, marketing...).

Figure N°01 : L'analyse stratégique



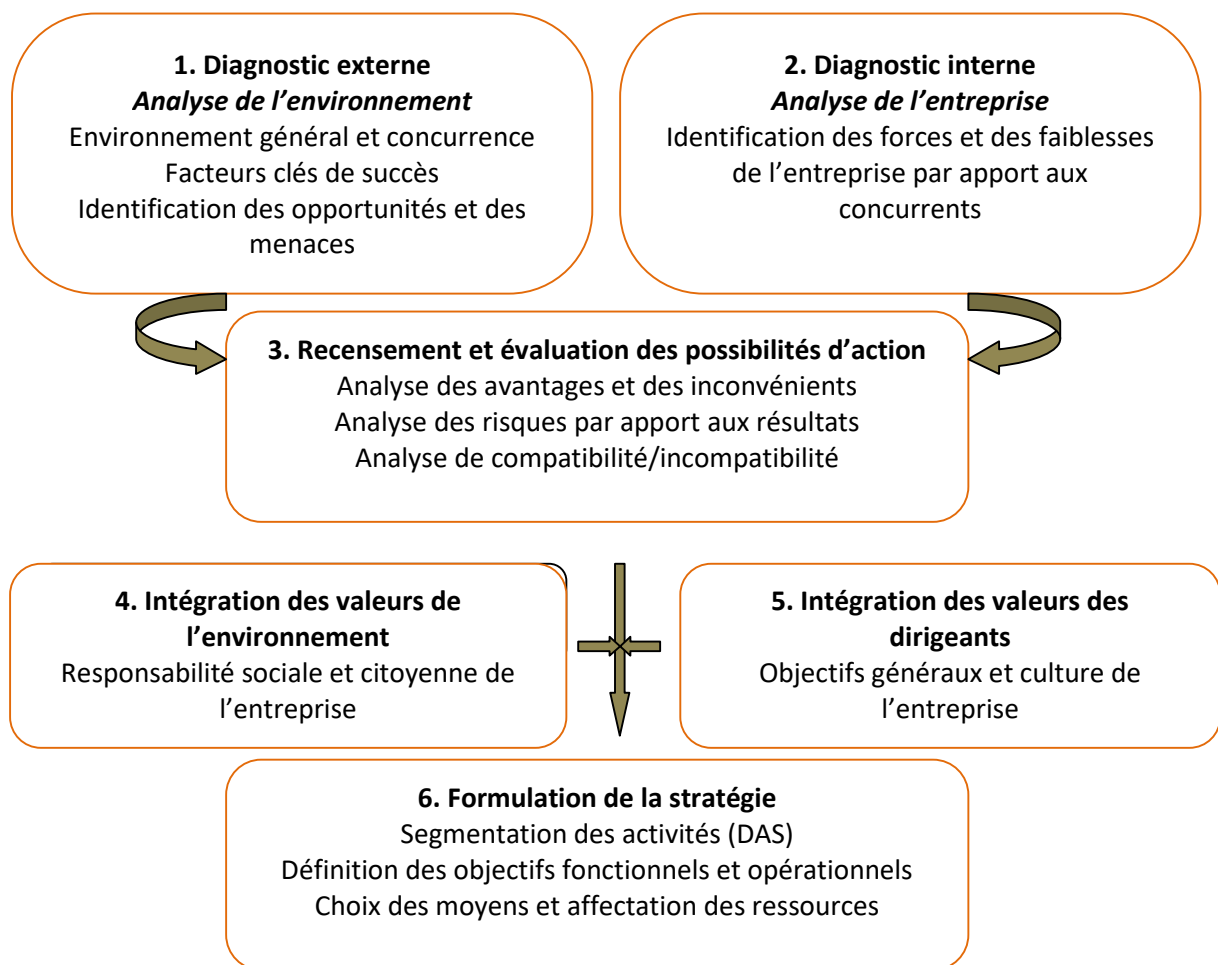
Source : M.SION, D.BRAULT, « réussir son business plan : méthodes, outils, astuces », éd Dunod, 2019, Paris, p16.

⁹ La logistique consiste à piloter des flux physiques de produits à destination du client final en respectant un cahier des charges précis : dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité de service possible, tout en optimisant les stocks et les flux.

Section 02 : l'analyse stratégique

La démarche stratégique vise à établir une analyse interne et externe avant d'effectuer des choix stratégiques, elle s'appuie généralement sur le modèle LCAG¹⁰, un outil d'aide à la décision qui comporte cinq phases aboutissant à la formulation de la stratégie.

Figure N°02 : Modèle LCAG



Source : A.RAGAGNE, C.TAHAR, L.MICHAUX-OMONT, « DSCG 3 management et contrôle de gestion », éd. Dunod, 2020, p111.

¹⁰Le modèle LCAG (initial du nom des 4 professeurs de la Harvard business School : Learned, Christensen, Andrews et Guth qui ont proposé ce modèle) est l'un des plus anciens de tous les modèles d'analyse de la démarche stratégique de l'entreprise.

2-1 L'analyse externe : ou analyse de l'environnement :

L'analyse de son environnement au sens large du terme constitue la pierre angulaire de toute stratégie. Il est impensable de décider quelle direction prendre si on ne se situe pas clairement dans un paysage et si on n'a pas identifié les obstacles potentiels et les opportunités. Chaque entreprise évolue dans un système qui lui est propre et doit cartographier son environnement.

L'environnement de l'entreprise est caractérisé par une évolution perpétuelle, s'adapter à un milieu instable jugé concurrentiel est devenu une nécessité pour tout manager désireux de voir son entreprise prospérer, il représente à la fois une source d'opportunités et de menaces pour chaque acteur sur le marché.

« L'environnement comprend l'ensemble des facteurs externes qui influencent l'évolution et la dynamique de l'organisation, c'est le cadre au sein duquel l'entreprise exerce son activité, il est composé des éléments externes qui influencent son développement et sa croissance.

Le but de l'analyse externe est de repérer les facteurs environnementaux qui ont une influence sur la performance de l'entreprise et, ces caractéristiques se présentent sous deux formes :

- **Les opportunités** : à travers leur utilisation elles peuvent favoriser le développement de la compétitivité de l'entreprise ;
- **Les menaces** : peuvent remettre en cause la performance de l'entreprise et sa capacité à atteindre ses objectifs. »¹¹

Trois enjeux sont associés à l'analyse stratégique :

- Repérer les éléments environnementaux les plus significatifs et influents ;
- Les hiérarchiser ;
- Dédire les objectifs et les actions stratégiques.

Dans l'analyse stratégique deux niveaux d'environnement sont distingués et analysés :

Le macro-environnement : « Ce niveau est composé de l'ensemble des facteurs d'influence extérieure auxquels sont exposés l'entreprise et ses marchés,

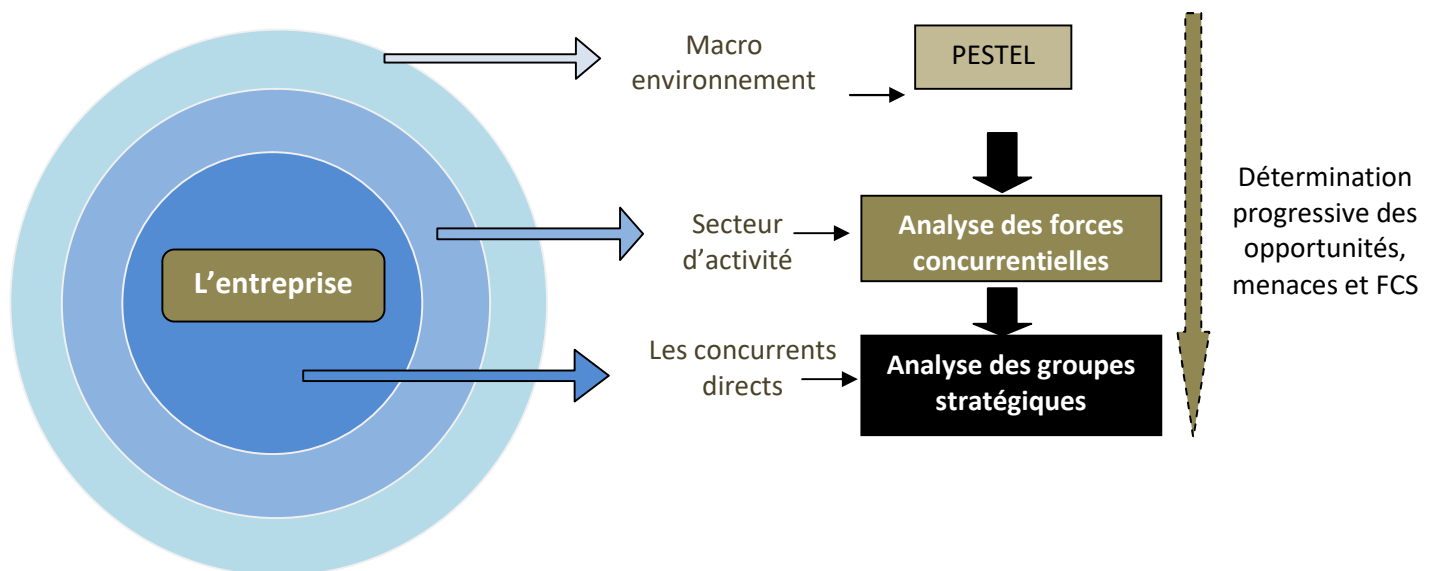
¹¹ F.BRULHART, C.FAVOREU, S.GHERRA, « Stratégie », éd Dunod, 2015, Paris, p05.

ils contribuent à l'orientation et à son fonctionnement et exercent un fort impact sur sa performance et l'évolution de ces marchés.

Le microenvironnement : Il rassemble les facteurs avec les quels l'entreprise interagit directement et sur les quels elle dispose d'un pouvoir d'action, ils contribuent à la fabrication et la vente des biens et services cet environnement est constitué généralement des clients, concurrents directs et indirects. Il se décompose en deux sous catégories : le secteur d'activité et les concurrents directs. »¹²

Chaque niveau contient des outils d'analyse spécifiques PESTEL pour le macro-environnement, l'analyse des forces concurrentielles et l'analyse des groupes stratégiques pour le microenvironnement.

Figure N°03 : Les différentes étapes et composantes de l'analyse externe.



Source : F.BRULHART, CFAVOREU, S.GHERRA, « Stratégie », éd Dunod, 2015, Paris, p05.

2-1-1 L'analyse du macro-environnement : Etude du marché (L'analyse PASTEL)

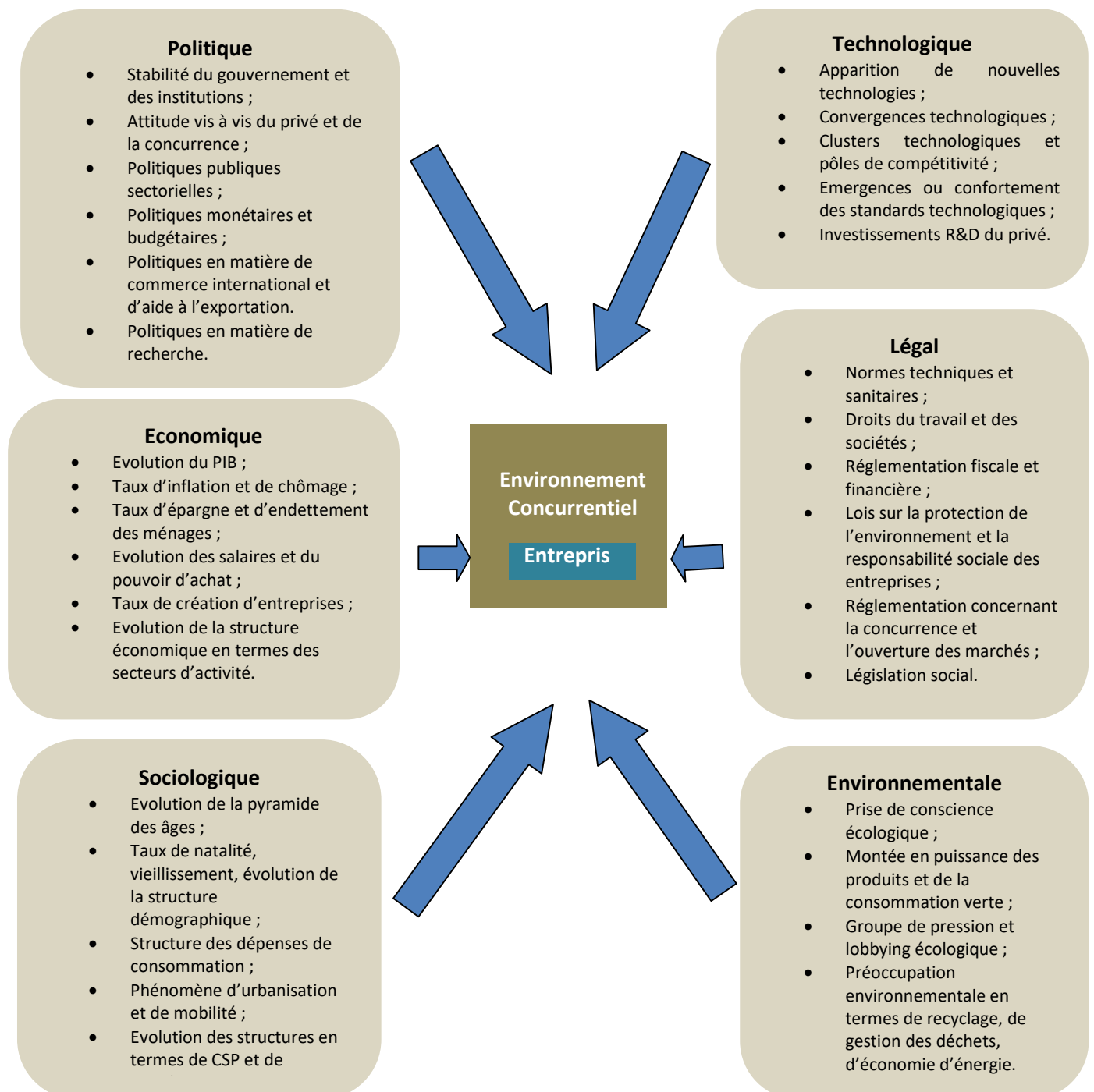
L'analyse et l'identification des opportunités et menaces, actuels et futures constituent la finalité de ce diagnostic. L'analyse PESTEL¹³ est la principale méthode utilisée pour analyser l'environnement général de l'entreprise.

¹² S.ANNEAU.GUILLEMAIN « Marketing : Les point clés pour tout connaître de la démarche marketing stratégique et opérationnelle », éd. GUALINO, 2021, p.15.

¹³ L'analyse PESTEL est méthodologie qui permet d'appréhender et d'évaluer, à travers six dimensions principales, l'environnement général des entreprises dans le but d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer, positivement ou négativement leur développement et leur performance, l'appellation PESTEL est l'acronyme que forment les initiales des six catégories de variable macroéconomique (Politique, Economique, Socioculturelle, Technologique, Ecologique et Légale).

Les six dimensions analysées par le modèle sont d'ordre politique. Economique, socioculturelle, technologique, écologique et légal. Chaque catégorie se décompose en sous-catégories qui permettent une analyse plus détaillée des influences environnementales, qu'on peut présentés dans la figure suivante :

Figure n° 04 : Le modèle PESTEL



Source : F.BRULHART, CFAVOREU, S.GHERRA, « Stratégie », éd Dunod, 2015, Paris, p05.

L'utilisation pertinente de l'analyse PESTEL permet de détecter les opportunités et les menaces potentielles pour l'entreprise, ce qui peut se transformer rapidement en avantage concurrentiel, c'est aussi privilégier une vision globale et assurer une certaine flexibilité.

2-1-2 L'analyse de la structure concurrentielle :

« L'analyse de la structure concurrentielle qui s'inscrit à la suite de l'analyse du macro-environnement de l'entreprise permet de se focaliser sur l'environnement proche de cette dernière et à savoir son environnement concurrentiel, elle mesure l'attractivité¹⁴ actuelle et future d'un secteur d'activité et envisage des stratégies d'amélioration de la position des entreprises vis-à-vis des forces concurrentielles les plus menaçantes.

L'analyse de la structure concurrentielle d'un secteur d'activité est fondamentale dans le sens où elle permet d'identifier :

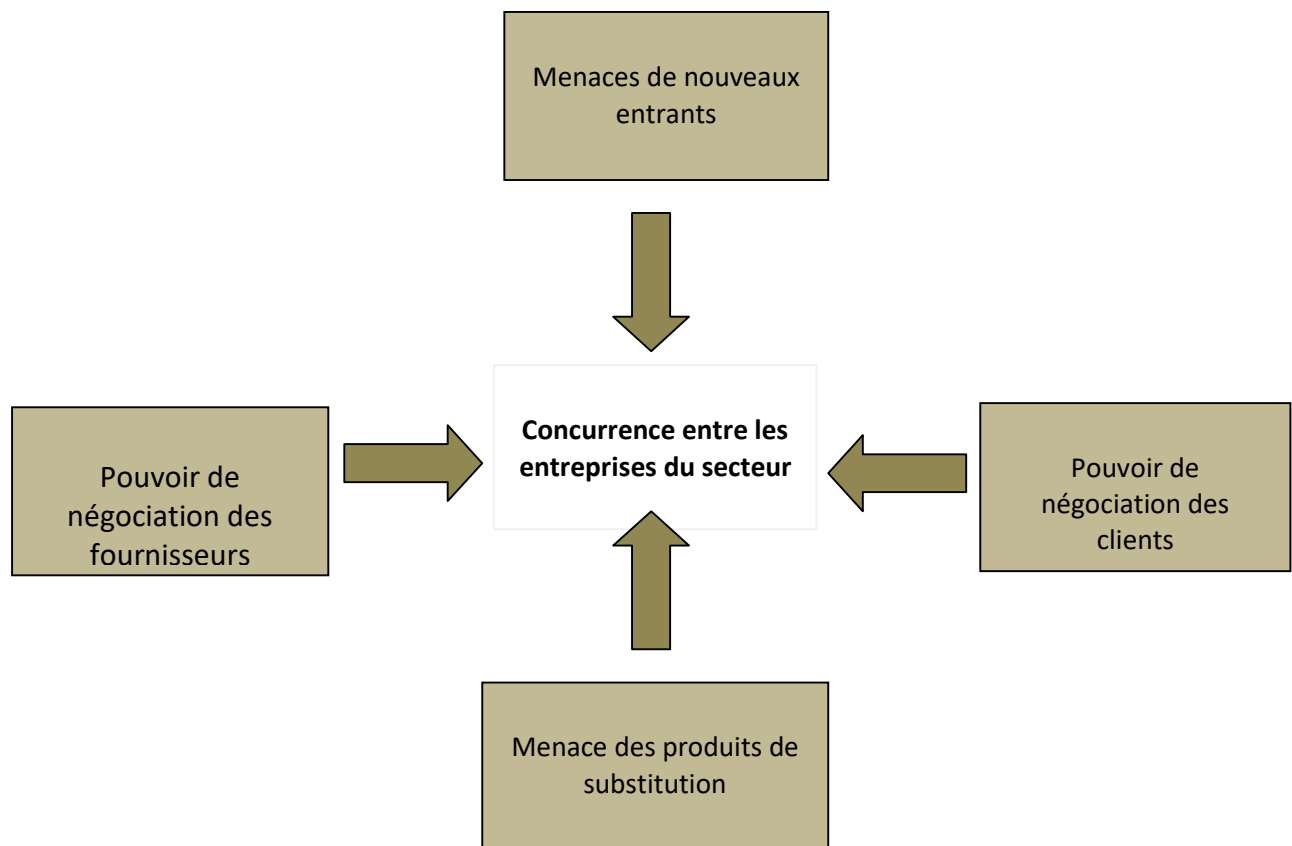
- L'intensité concurrentielle¹⁵ ou le degré de la concurrence présente dans un secteur ;
- La nature et l'intensité des principales forces qui influencent et déterminent les structures concurrentielles d'un secteur d'activité. »

Le modèle des cinq forces concurrentielles proposé par l'économiste industriel Michael Porter (1982) est une méthode qui permet d'analyser l'ensemble des forces et facteurs qui déterminent la structure concurrentielle d'un secteur.

¹⁴Une entreprise est attractive lorsqu'elle attire spontanément de nouveaux profils et que les effectifs sont fiers de travailler pour elle.

¹⁵L'intensité concurrentielle peut se définir comme le degré de la lutte que se livrent les concurrents sur un marché, se traduisant par le nombre d'actions et de ripostes, le degré d'agressivité et de rapidité de ces actions et ripostes sur ce marché.

Figure n°05 : Les cinq forces de porter



Source : M.BREMONT, M.ENGELMANN, F.LOBEGORRE, « Réussir son business plan : une démarche illustrée », éd. Afnor, 2009, p19.

Ce schéma permet, selon Porter, de mesurer l'attractivité d'une industrie et de repérer les acteurs qui sont en position de force. Cette méthode s'appuie sur deux principes fondamentaux :

- Le niveau de profitabilité d'un secteur qui est déterminé par l'intensité concurrentielle¹⁶ ; plus la concurrence est intense moins le secteur est profitable ;
- L'intensité concurrentielle est fonction de l'action des cinq forces combinées ; menace des nouveaux entrants, les produits de substitution, les clients, les fournisseurs et les concurrents.

¹⁶ L'intensité concurrentielle représente le degré de la lutte que se livrent les concurrents sur un marché, se traduisant par le nombre d'actions et de ripostes, le degré d'agressivité et de rapidité de ces actions et ripostes sur ce marché.

2-1-2-1 Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

« Quel pouvoir détient les fournisseurs pour faire grimper les prix et leurs marges ? La réponse à cette question dépend des caractéristiques économiques de chaque stade de la filière et également du pouvoir de négociation des fournisseurs par rapport aux clients qui résulte de plusieurs facteurs

- **Le degré de la concurrence relative :** le rapport de forces entre les fournisseurs et les clients dépend de leur concentration relative, ceux qui ont une forte concentration entre eux bénéficient d'une position favorable ; on peut qualifier un secteur de concentré lorsque ses premières entreprises détiennent une part très importante du marché.
- **Le coût de transfert élevé :** le fournisseur est en position de force lorsqu'il représente l'unique bon choix pour le client ; c'est le cas si le coût d'un produit dépend de la technologie la qualité des matières première ou si les achats aux fournisseurs sont important dans la structure du coût de distributeur.

2-1-2-2 le pouvoir des clients :

L'influence des clients dans l'environnement concurrentiel est liée à leur niveau de concentration, le client est en position de force lorsqu'il représente un débouché incontournable pour le fournisseur, dans ce cas le client peut imposer diverses conditions. Par exemple la grande distribution représente une menace pour les entreprises qui sont peu nombreuses face a des industriels et producteurs qui sont nombreux.

2-1-2-3 Les produits de substitution :

Les produits de substitution remplissent la même fonction que les produits qu'ils remplacent (les mêmes besoins et les mêmes attentes), une légère différence s'inscrit entre les deux produits, leur menace se joue sur les prix car ils sont affichés à un faible prix de façon à capter la clientèle ce qui représente une menace très forte pour les entreprises en place ce qui les obligent à baisser leurs prix pour améliorer la qualité de leurs offres.

2-1-2-4 Les barrières à l'entrée et les nouveaux entrants :

Les barrières à l'entrée sont les obstacles que trouvent les nouveaux entrants lors de leur arrivée sur le marché ils sont de différents types :

- Financier ou économique : (les économies d'échelle, l'intensité capitalistique¹⁷ et le besoin en capital) ;
- Marketing et commercial : (l'image de marque, la notoriété, l'accès aux réseaux de distribution) ;
- Technologique : (l'accès aux ressources rares, brevets et à certains approvisionnements) ;
- Réglementaires et juridiques : (les réglementations concernant la concurrence, les normes techniques et sanitaires). »¹⁸

2-1-2-5 La rivalité entre concurrents :

Chaque entreprise doit évaluer sa rivalité avec ces concurrents l'intensité de la concurrence dépend de nombreux facteurs :

Tableau N°01 : Les critères de détermination des de la rivalité intra-sectorielle

Élément à considérer	Rivalité intra-sectorielle	
	Forte	Faible
Taux de croissance de secteur	Faible, voir stagnant : la prise de parts de marché ne peut se faire qu'au détriment des concurrents	Elevé : la croissance est partagée entre les différents concurrents
Degré de concentration du secteur	- Faible et en progression ; - Multiplication des fusions acquisitions.	-Important et stabilisé ; -Système oligopolistique stabilisé ; -Ententes et partage du marché entre les concurrents dominants.
Degré de différenciation des offres concurrentes	-Faible : la concurrence se porte uniquement sur les prix -Offres standardisées.	- Forte : faible concurrence frontale sur les mêmes variables stratégiques.
Nombre et homogénéité des concurrents	-Concurrents nombreux et de taille similaire cherchant à s'imposer les uns par apport aux autres.	-Secteur dominé par des entreprises de grandes tailles à côté desquelles coexistent des entreprises de plus petite taille ;

¹⁷ L'intensité capitalistique d'un secteur d'activité économique est définie par le rapport entre les immobilisations corporelles et les effectifs salariés moyens, ou bien par le rapport entre les immobilisations corporelles et la valeur ajoutée.

¹⁸ SENI, DAN A, « Analyse stratégique et avantage concurrentiel », éd. Presse de l'université du Québec, 2012, p38-46.

		-Stabilisation concurrentielle ; -Phénomènes d'entente.
Coûts fixes	-Importants ; -Nécessité de générer des volumes de ventes élevés en jouant sur les prix bas (logique d'économie d'échelle et d'effets d'expérience).	-Faibles ; -La taille n'est pas nécessairement une condition fondamentale de performance et de compétitivité (stratégie de niche possible).
Barrières à la sortie	-Existence d'actif d'actifs spécialisés ou de pressions publiques empêchant le désengagement et créant surcapacités.	-Faible ; -Reconversion facile des actifs et des investissements ; -Fortes possibilités de désengagement.

Sources : F.BRULHART, C.FAVOREU, S.GHERRA, « Stratégie », éd. Dunod, 2015, Paris, p19.

2-1-3 L'analyse des groupes stratégiques¹⁹ :

C'est la troisième étape de l'analyse externe elle porte sur les concurrents directs de l'entreprise, l'analyse des groupes stratégique est une méthode qui permet de représenter les concurrents d'une industrie selon le positionnement dans un domaine d'activité stratégique, elle fait apparaître les concurrents selon la similarité de leurs choix ce qui permet de constituer une carte de groupes stratégiques.

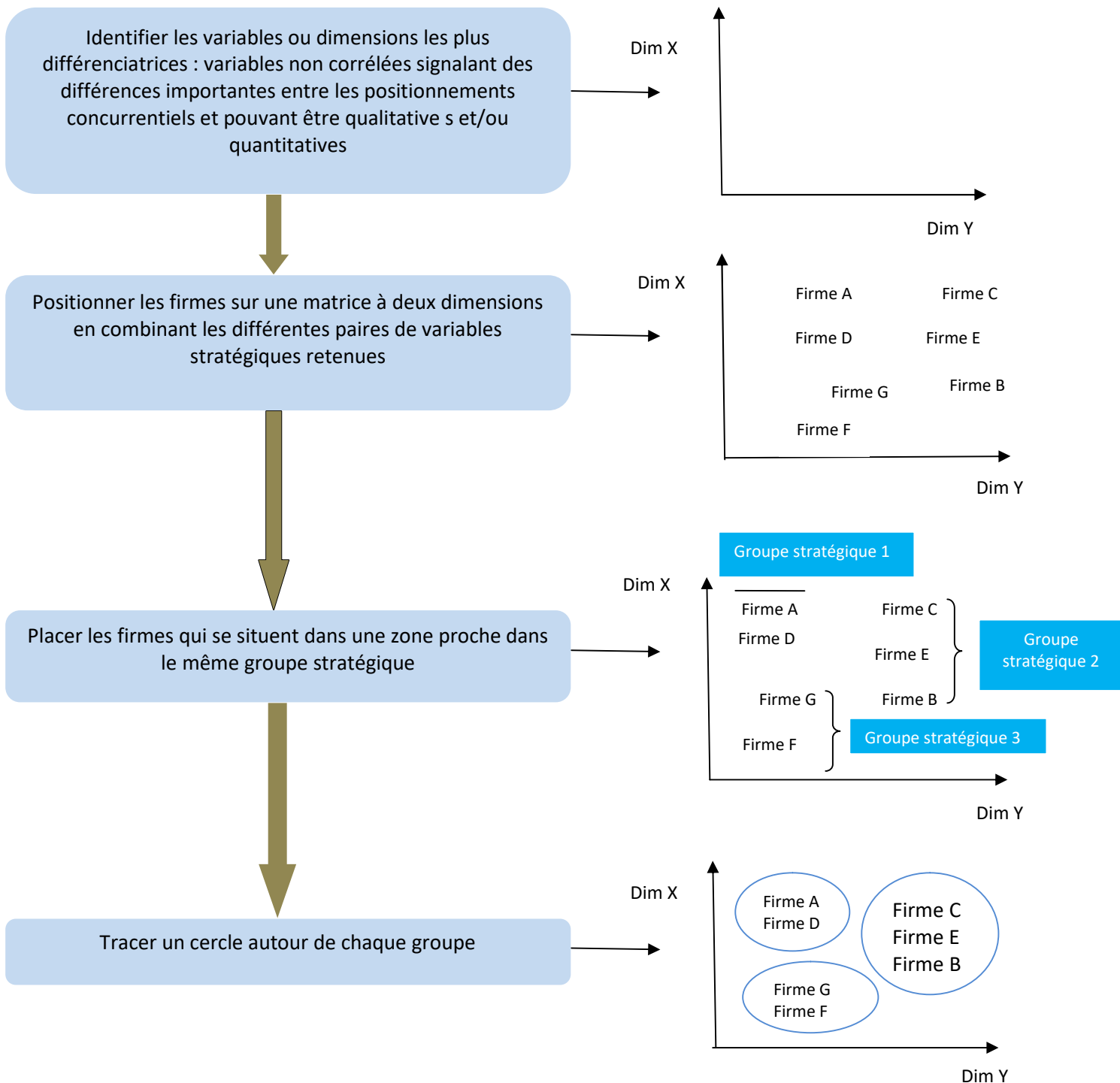
2-1-3-1 La construction de la carte des groupes stratégiques :

Pour construire la carte des groupes stratégiques il convient d'abord d'identifier les choix et les comportements stratégiques au sein de l'industrie, ce qui permettra de répartir les firmes en sous-ensembles en traduisant les différentes stratégies entre les groupes d'entreprises.

La construction de la carte stratégique suit une méthode décrite par la figure suivante :

¹⁹Un groupe stratégique est un ensemble d'entreprises ayant des caractéristiques clés similaires dans un secteur considéré.

Figure N°06: La construction de la carte stratégique



Source: Idem, p19.

2-1-4 L'analyse des cartes stratégiques :

A travers l'analyse stratégique, l'entreprise sera capable de :

- Se situer par rapport à ces concurrents directs et indirects ;
- Evaluer la performance et les caractéristiques de chaque groupe stratégique ;
- Envisager de nouveaux positionnements.

L'analyse de la concurrence s'effectue sur deux niveaux : intra-groupe et intergroupe.

2-1-4-1 L'analyse intra-groupe :

L'analyse intra-groupe vise à déterminer les caractéristiques internes de chaque groupe stratégique et d'en déduire l'attractivité qui est fonction de trois éléments :

- Le nombre et la taille des concurrents de chaque groupe : plus les concurrents sont nombreux et de la même taille plus la rivalité est forte ;
- Le degré d'exposition du groupe : et cela aux forces concurrentielles présentes dans l'environnement ;
- La nature et l'importance des barrières à l'entrée.

2-1-4-2 L'analyse intergroupe :

Cette analyse vise à mesurer la distance qui sépare chaque groupe stratégique, et détecter les mouvements de chaque un d'entre eux. Une faible distance fait référence à une rivalité concurrentielle forte, à l'inverse l'enregistrement des écarts importants poussent les entreprises à se différencier stratégiquement pour éviter la concurrence sur les mêmes variables.

2-1-4-3 Le positionnement futur de firmes et anticipation des mouvements stratégiques possibles :

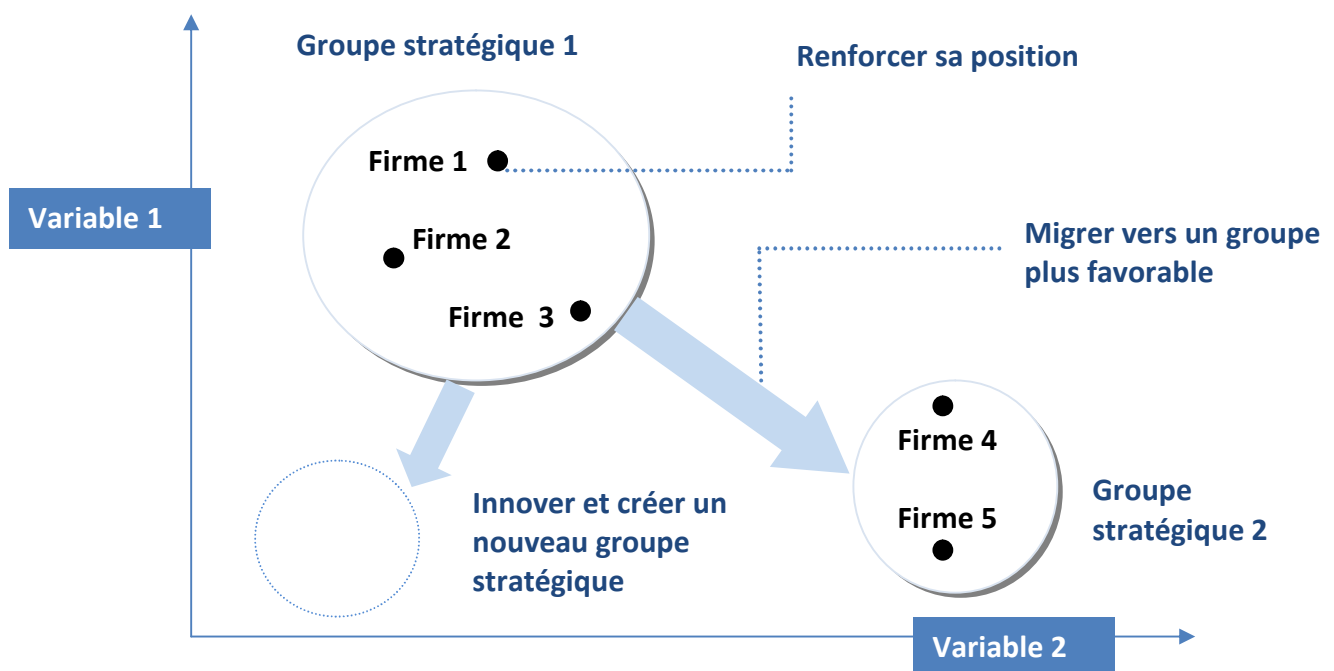
« Après l'analyse des cartes stratégiques on peut donner des indications visant à déterminer les mouvements et les choix stratégiques futurs, trois orientations apparaissent pour les entreprises :

- La première consiste à renforcer et préserver la position existante ce qui veut dire rester dans son groupe stratégique d'origine tout en développant sa position concurrentielle ;

- La deuxième orientation vise à modifier la stratégie de l'entreprise dans le but de migrer vers un autre groupe plus favorable pour profiter d'un positionnement stratégique plus avantageux ;
- La troisième et dernière orientation revient à innover en termes de stratégie pour créer un nouveau groupe stratégique et adopter un positionnement original. »²⁰

Ces trois orientations sont schématisées dans la figure ci-dessus :

Figure N°07 : Positionnement et orientations stratégiques



Source : F.BRULHART, op.cit, P.68

2-2 L'analyse interne :

« L'analyse interne représente la deuxième étape du diagnostic stratégique, elle se concentre sur les l'analyse des caractéristiques interne de l'entreprise et vise à déterminer si l'entreprise est en mesure de faire face aux menaces de son environnement concurrentiel et pour cela elle doit faire une analyse de ses ressources internes (financières, humaines, technologiques...).

Trois techniques sont utilisées pour évaluer le potentiel interne de l'entreprise et sa capacité stratégique :

- Le diagnostic fonctionnel ;
- L'analyse des ressources et compétences fondamentales ;

²⁰ F.BRULHART, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », éd .Editions d'organisations, 2009, Paris, p68.

- L'analyse de la chaîne de valeur. »²¹

2-2-1 L'analyse fonctionnelle :

C'est la première étape de l'analyse interne, elle sert à évaluer la position de l'entreprise par rapport à ces concurrents dans les domaines fonctionnels, une position favorable traduira une force et une position défavorable est synonyme de faiblesse.

2-2-2 L'analyse des ressources et des compétences :

Cette méthodologie de diagnostic interne repose sur l'idée que toute entreprise comporte une combinaison de ressources et de compétences qui va déterminer sa compétitivité et sa performance dans son secteur d'activité, l'hétérogénéité de ces variables entre les entreprises d'un même secteur est à l'origine des écarts de performance qui existent entre elles.

« Les ressources regroupent les actifs détenus par une entreprise qui sont des créateurs clés de valeur, on distingue les ressources matérielles et immatérielles et sont classées par catégories :

➤ Les ressources humaines :

Comportent le nombre de salariés, composition et niveau de qualification, expertise, implication et preuve d'appartenance organisationnelle...etc.

➤ Les ressources financières :

Représentent la CAF, le taux d'endettement, trésorerie, capacité à lever des capitaux...etc.

➤ Les ressources physiques :

Equipements, machines, sites de production et localisation géographique, stocks de matières premières et de produits...etc.

➤ Les ressources organisationnelles :

Systèmes d'information²², systèmes d'évaluation et de management de la performance, tableaux de bord²³, normes et procédures de coordination...etc.

²¹ F.BRULHART, C.FAVOREU, S.GHERRA, « Stratégie », éd. Dunod, 2015, Paris.

²² Le système d'information est un ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information, en général grâce à un réseau d'ordinateurs. Il s'agit d'un système socio technique composé de deux sous-systèmes, l'un social et l'autre technique.

➤ **Les ressources technologiques :**

Regroupent l'ensemble des équipements, techniques, expertises, méthodes utilisées dans l'entreprise ; savoir-faire, brevets...etc.

➤ **Les ressources de réputation :**

C'est les éléments qui contribuent à la réputation de l'entreprise ; marques, notoriété...etc.

Les compétences sont les aptitudes, savoir et savoir faire de l'entreprise qui permettant le déploiement et l'exploitation des ressources et donc la création de valeur, on distingue :

- **Compétence en conception et communication de la stratégie de l'entreprise :** c'est la capacité à élaborer une stratégie claire et la partager entre l'ensemble des membres de l'entreprise ;
- **Compétence e commercialisation, vente et service :** c'est la capacité à identifier les différents besoins des clients et proposer des offres adaptées, c'est aussi percevoir, voir et anticiper les changements du marché ;
- **Les compétences en gestion financière :** Elle se résume en la capacité à gérer la trésorerie d'une manière optimale et bien gérer les besoins de financement ;
- **Compétence en gestion du personnel :** La possibilité à développer le capital humain et ses compétences a long terme (formation, recrutement) ;
- **Compétence en diriger et organiser l'entreprise :** C'est planifier et coordonner les activités internes et montrer une capacité de leadership et d'entraînement organisationnel ;
- **Compétences en maîtrise de l'information :** Consiste à collecter, sélectionner et analyser les informations de manière a soutenir les décisions et actions stratégiques.

L'analyse fondée sur les ressources et les compétences sert à identifier et dégager les facteurs qui contribuent le plus significativement à la création de valeur et la constitution d'un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. »²⁴

²³Le tableau de bord de gestion est un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise ou d'une institution constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données.

²⁴F.BRULHART, C.FAVOREU, S.GHERRA, « Stratégie », éd. Dunod, 2015, Paris

2-2-3 Les ressources et les compétences stratégiques²⁵ selon le modèle VRIN :

L'objectif de cette analyse est de repérer les ressources et les compétences les plus significatives dans un cadre stratégique, et mettre en œuvre une série d'action pour les développer et les valoriser. Ces compétences doivent remplir quatre critères :

➤ **Le critère de valeur :**

Les ressources et les compétences doivent contribuer aux éléments de l'offre valorisés par les clients, elles doivent servir à exploiter les opportunités et faire face aux menaces car détenir des compétences non valorisables constitue un handicap voir une faiblesse du moment où elles mobilisent les moyens d'une manière inutile. L'entreprise peut utiliser une même ressource ou compétence dans le processus de production ou de commercialisation de différents produits pour gérer des économies de champs.

➤ **Le critère de rareté :**

Une ressource ou une compétence est jugée rare du moment où elle est détenue par un nombre limité d'entreprises, les coûts élevés, l'impossibilité de les procurer sur le marché sont à l'origine de cette rareté.

➤ **Le critère d'imitabilité :**

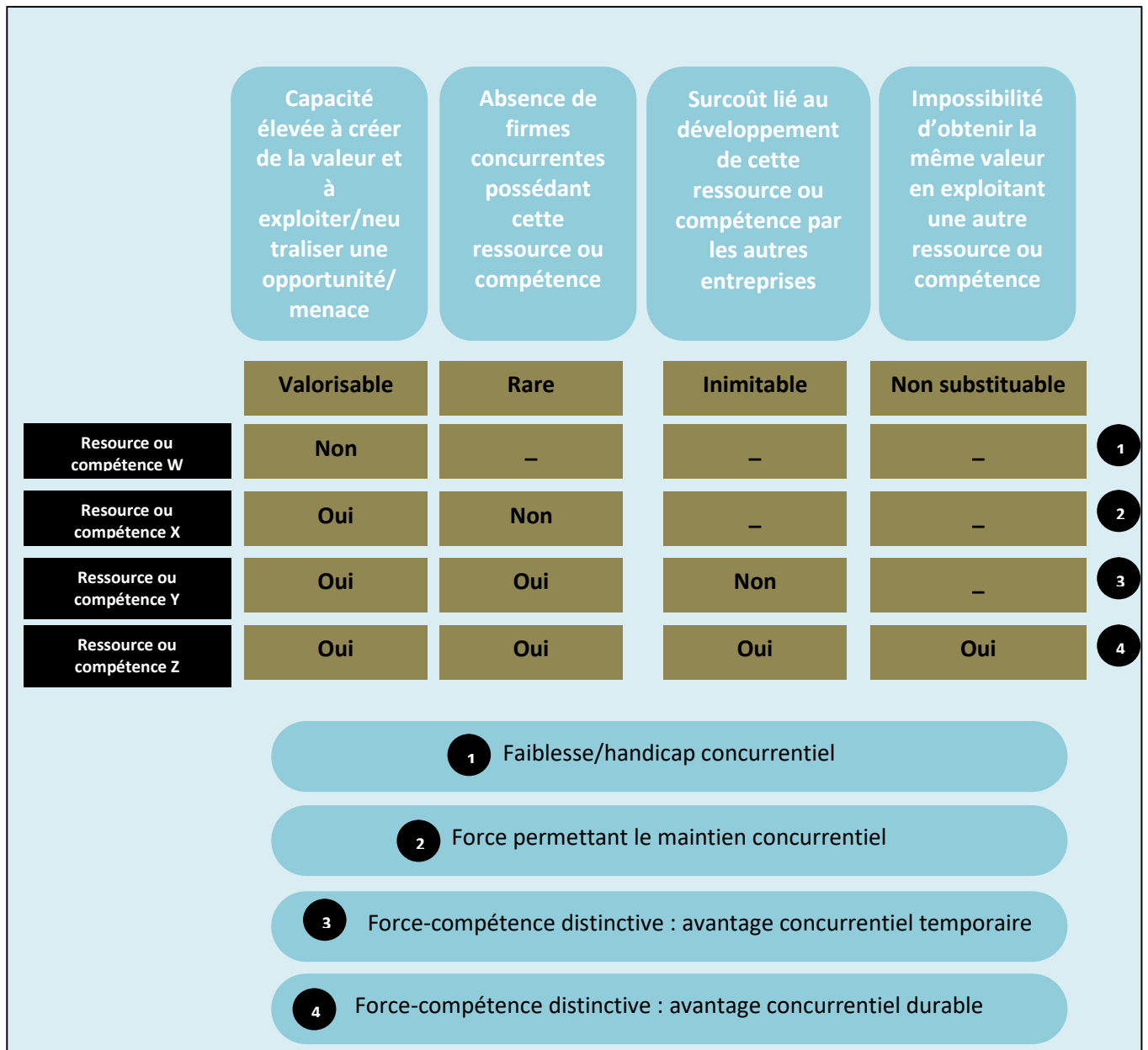
Les concurrents sont incapables de copier ou d'imiter une ressource ou compétence détenue par une certaine entreprise ; la complexité du processus, la nature informelle de la compétence limitent le phénomène de reproduction et d'imitation par les autres acteurs du marché d'un produit ou service.

➤ **Le critère de non substituabilité :**

Des ressources de substitution sont impossibles à développer par les concurrents du secteur car l'avantage procuré par une certaine ressource ou compétence ne peut être obtenue par la combinaison d'autres ressources différentes.

²⁵ Les compétences stratégiques représentent des domaines d'excellence organisationnelle fortement créateurs de valeur et différenciateurs par rapport aux concurrents.

Figure N°08 : Le modèle VRIN



Source : F.BRULHART, C.FAVOREU, S.GHERRA, « Stratégie », éd. Dunod, 2015, Paris, p19.

2-3 Les facteurs qui influencent l'évolution d'une organisation :

« Plusieurs facteurs sont à l'origine de l'évolution d'une organisation et plusieurs caractéristiques sont à prendre en compte »²⁶ :

²⁶ C.SPETH, « La matrice SWOT et la stratégie d'entreprise : comment analyser les options stratégiques envisageables », éd. 50 Minutes, 2015, P.09

➤ La compétitivité coût :

L'un des premiers aspects est la maîtrise des coûts, l'entreprise doit surveiller l'efficacité de la production (produire plus avec moins) ainsi que celle de l'allocation des ressources (faut-il substituer du capital au travail ?), et cela avec la possibilité de créer des conflits entre la compétitivité coût et le droit des travailleurs à cause de l'application moindres des normes sociales.

➤ Le réseau et la capacité de distribution :

C'est la disponibilité d'un circuit de distribution performant qui assure une livraison de qualité, ainsi que la capacité de l'entreprise à rationaliser les coûts concernant la distribution, d'autre part l'entreprise veille à ce que le bien produit a la commande du client et qu'il soit livré dans un temps très court grâce à un système de distribution efficace.

➤ Le marketing et les ventes :

Le marketing joue un rôle important dans l'évolution des entreprises, pour réussir, le département marketing doit être en mesure d'anticiper les besoins des consommateurs et organiser des campagnes publicitaires pour les attirer et cela à travers une forte stratégie dite stratégie marketing²⁷.

➤ Les moyens financiers :

Pour mettre en œuvre ses projets, l'organisation doit disposer d'une solidité financière suffisante et d'une capacité à réunir des liquidités qui constituent un réel atout pour ses investissements.

➤ Les ressources humaines :

La gestion des ressources humaines permet à l'entreprise de disposer des meilleurs profils aux meilleurs moments, dans la meilleure organisation avec les meilleurs processus pour créer de la valeur, pour mobiliser et faire adhérer tout les acteurs de l'entreprise vers un objectif commun à travers un système de communication permettant une relation de travail optimale.

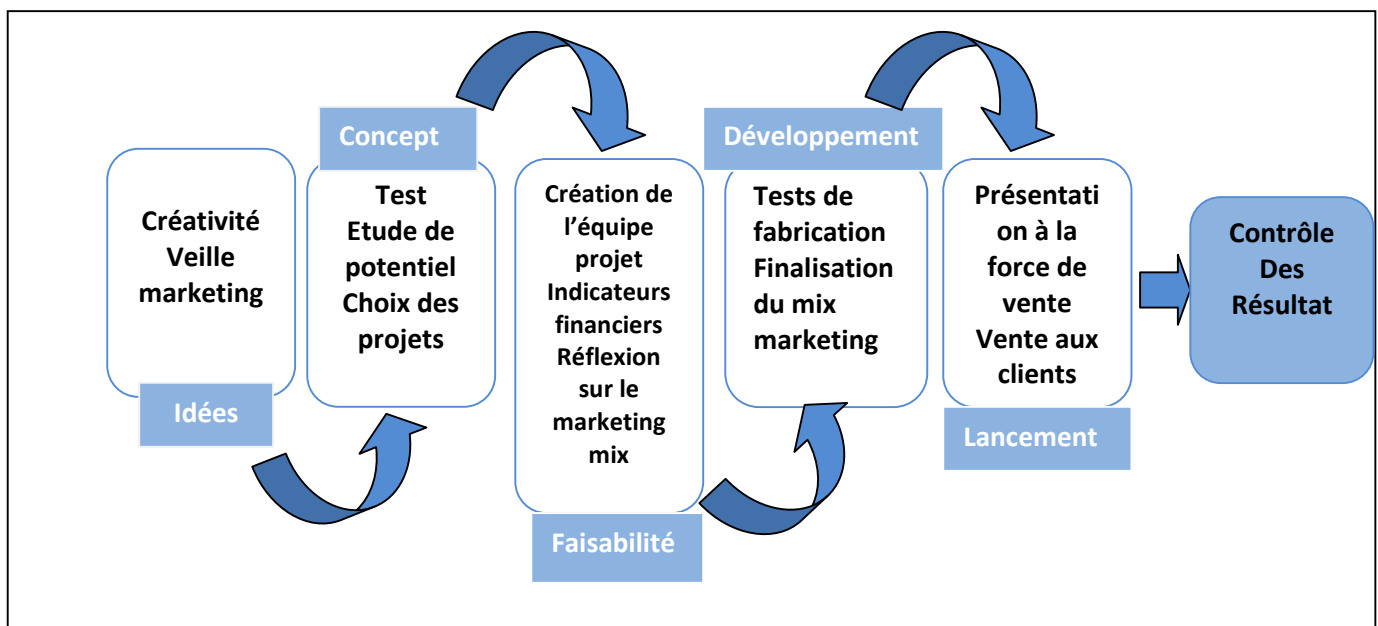
²⁷ La stratégie marketing est un plan d'action coordonnées mis en œuvre sur le moyen ou long terme par une entreprise pour atteindre ces objectifs commerciaux, elle est élaborée à partir de l'analyse des forces et faiblesses marketing de l'entreprise et d'une étude de son environnement.

➤ La politique d'innovation²⁸ :

L'innovation en matière de produits, services ou processus permet à l'entreprise d'enrichir son patrimoine technologique, améliorer ses méthodes de fonctionnement et maîtriser ce qu'elle ne maîtrise pas.

L'innovation procure pour l'entreprise un avantage concurrentiel, l'accès à de nouveaux marchés, la réalisation des stratégies et la capacité de s'adapter à son environnement instable.

Figure n°09 : Les étapes des processus d'innovation



Source : VAN LAETHEM, NATAHLIE, LA CROIX, Valérie, HERMANN-FLORY, Véronique, « Les fiches outils du marketing : Modèles, outils, fiches pratiques, schémas... », Ed. Eyrolles, 2015, p144.

➤ Le climat économique :

Une activité économique soutenue permet à une entreprise d'accélérer sa croissance et lui fait éviter les faillites en compensant ses faiblesses.

➤ Les grandes tendances des consommateurs :

L'entreprise doit étudier l'évolution des besoins du consommateur, pour être positive l'offre de valeur doit être en phase avec les nouveaux besoins, si les besoins s'éloignent, l'évolution est jugée négative.

²⁸La politique d'innovation consiste à mobiliser les ressources techniques et humaines de l'entreprise pour introduire sur le marché de nouveaux produits ou de nouveaux procédés.

Pour l'anticiper divers outils sont utilisés tel que le cycle de vie du produit.

➤ **L'environnement concurrentiel :**

L'évolution de l'environnement concurrentiel par la présence de concurrents nombreux et performants engendre une guerre des prix qui impacte négativement la rentabilité de l'entreprise.

➤ **L'environnement réglementaire :**

Les développements réglementaires peuvent influencer négativement les structures si elles ne sont pas prêtes à y faire face, l'organisation doit alors s'adapter aux changements de lois, mais dans certains cas ces derniers permettent à l'entreprise de s'affirmer face à ses concurrents moins organisés.

➤ **La qualité de production :**

C'est l'atteinte d'un haut niveau de professionnalisme dans la production (meilleure qualité et satisfaction des clients). Elle doit veiller à ce que l'ensemble des produits soient conformes aux exigences du consommateur.

Une qualité supérieure nécessite l'utilisation de processus de conception et de fabrication fiables pour réduire les erreurs et simplifier l'organisation administrative et nécessite également la fourniture des conditions de travail améliorées et adéquates.

Ces nombreux facteurs sont à l'origine de la création d'un environnement concurrentiel pour les entreprises, chaque entreprise doit faire face à sa concurrence et assurer une bonne position sur son marché.

Section 03 : Les stratégies marketing et l'avantage concurrentiel

Le marketing stratégique est une étape essentielle de réflexion sur les objectifs qui vont orienter l'offre de l'entreprise, son objectif principal est de définir les cibles, le positionnement et le plan d'action car pour la prise de décisions l'entreprise doit engager sur ses offres, cible et son positionnement.

3-1 Le marketing stratégique :

Dans le marketing stratégique trois stratégies sont utilisées :

- La segmentation ;
- Le ciblage ;
- Le positionnement.

3-1-1 La segmentation :

La première étape d'une démarche marketing stratégique est d'identifier la nécessité de segmenter un marché afin de répondre au mieux aux attentes des acheteurs, l'entreprise peut s'adresser à la totalité du marché comme elle peut se concentrer sur un ou plusieurs segments. La segmentation est une étape très importante pour repérer au sein d'un marché des groupes homogènes de clients.

La segmentation est le découpage du marché en sous groupes de clients homogènes selon leurs attentes, ce découpage est nécessaire pour contribuer à fixer les produits à créer et à développer car chaque groupes de clients à ces propre besoins, habitudes, moyens financiers...etc.

3-1-1-1 Les critères de segmentation :

Les critères de cette démarché varient en fonction de l'activité de l'entreprise (B to C ou B to B) :

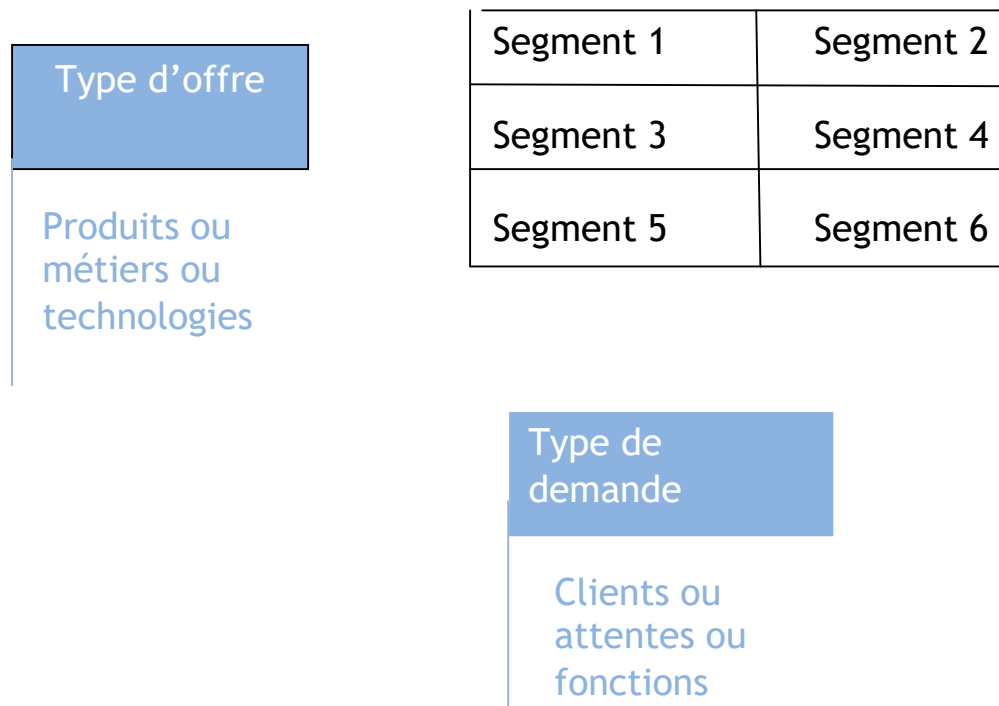
- **Les critères B to C²⁹** : Trois critères sont à prendre en compte : signalétiques, comportementaux et situationnels.
- Les critères signalétiques : c'est des critères qui concernent l'acheteur, ils peuvent être :
 - o Géographiques : la région, le climat, type d'agglomération et type d'habitat ;

²⁹ Le B to C qualifie les relations de professionnels vers des consommateurs finaux. ... En revanche, un restaurateur qui achète du matériel chez le grossiste Métro, ce n'est pas du B to C, mais du B to B ou business to business. C'est à dire, des relations entre entreprises.

- o Sociodémographiques : âge, sexe, taille du foyer... ;
 - o Socioéconomiques : revenu, niveau d'instruction, nationalité ;
 - o Psycho graphiques : classe sociale, style de vie, personnalité.
- Les critères comportementaux : se sont des critères qui décrivent la consommation du client : le nombre d'achats sur une période donnée, quantités achetées, types de produits consommés, panier moyen... ;
- Les critères situationnels : ils précisent les occasions d'usage du produit (quotidiennement ou lors des événements particuliers), ainsi que les avantages recherchés (rapidité, praticité...).
- **Les critères B to B :** De plus les premiers critères cités auparavant, il existe d'autres critères pertinents :
 - L'identité de l'entreprise : La date de la création, le domaine d'activité, la taille de l'entreprise, le statut, la zone géographique... ;
 - Le type de produits et de services proposés : Le degré d'implication par rapport aux produits, la fréquence de renouvellement, le taux d'équipement... ;
 - Le processus d'achat : On peut retenir comme critères, les modalités des décisions d'achat de l'entreprise, politique d'achat... ;
 - Les caractéristiques personnelles des acheteurs : c'est l'identification des profils des acheteurs, leurs attitude vis-à-vis des fournisseurs, leur degré de fidélité... »³⁰

³⁰N. VAN LAETHEM, V.LACROIX, V.HERMAN-FLORY, « Les fiches outil du marketing », éd. Eyrolles, 2015, p26.

Figure n° 10 : La matrice de segmentation



Source : BRULHART, FRANCK, « les 7 points clés du diagnostic stratégique : Avec la méthode des cas », éd. Editions d'organisation, 2009, p23.

3-1-2 Le ciblage :

« Après l'analyse des besoins dans le marché par la segmentation, l'analyse de l'attractivité de ces segments et de la compétitivité de l'entreprise sur chaque segment permettra aux décideurs de choisir une cible ou un positionnement pour leurs produits.

Le ciblage consiste à choisir le ou les segments à couvrir ou non, les plus importants et intéressants pour l'entreprise, sur les quels elle va focaliser toutes ces actions. »³¹

3-1-2-1 Les stratégies du ciblage :

Quatre types de stratégies sont à mettre en avant par l'entreprise en fonction des choix de ses cibles et son savoir faire :

- Stratégie indifférenciée : L'entreprise ne fait pas de différence entre les segments, elle adresse un message et une offre standard à tous les cibles ;

³¹ J.LIMBIN, M.CHANTAL DE, « Marketing stratégique et opérationnel », éd. Dunod, 2021, p313.

- Stratégie adaptée : L'entreprise propose une offre avec des adaptations mineures pour chaque segment ;
- Stratégie différenciée : L'entreprise adresse un message personnalisé et commercialise une offre sur mesure à chaque segment ;
- Stratégie concentrée : L'entreprise se focalise sur un segment cible, peu exploité et développe une offre spécifique.

3-1-3 Le positionnement :

Après avoir segmenté puis ciblé les segments les plus attractifs, l'objectif suivant est de déterminer la position adéquate pour le produit sur le marché.

Le positionnement est le choix stratégique de l'entreprise qui cherche à donner à une offre, une position crédible et durable et différente de celle occupée par les concurrents.

3-1-3-1 Les caractéristiques d'un bon positionnement :

Pour être efficace, un positionnement doit couvrir les cinq conditions suivantes :

Tableau n°02 : les caractéristiques d'un bon positionnement

Qualités	Précisions
Pérenne	S'inscrire et évoluer progressivement dans la durée. Eviter des changements majeurs trop fréquents et le risque de confusion dans l'esprit du consommateur.
Attractif	Répondre à des besoins réels et des attentes importantes pour les cibles concernées.
Crédible	Etre en adéquation avec l'image de l'entreprise et proposer un prix de l'offre en cohérence avec sa valeur.

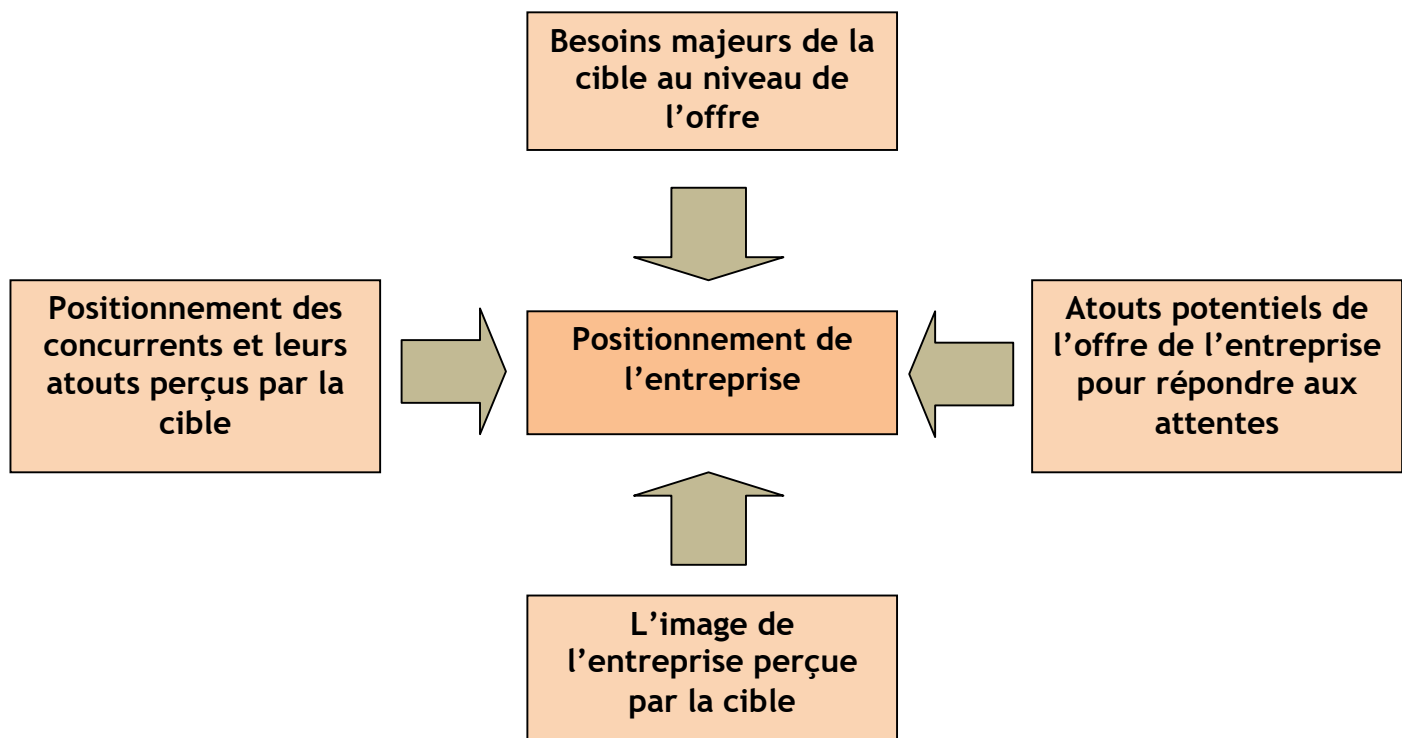
Original	Proposer mieux ou différent. Commercialiser une offre ou une qualité d'offre qui distingue l'entreprise de la concurrence.
Simple	Choisir une formulation claire, nette et courte pour être facile à utiliser en communication et être compréhensible et mémorisable par les consommateurs visés.
Substantiel	Chaque segment présente un potentiel suffisant pour justifier les actions engagées.

Source : idem, p36.

3-1-3-2 Les dimensions du positionnement :

Le positionnement dépend de quatre dimensions que l'entreprise doit prendre en compte :

Figure N° 11 : Les dimensions d'un positionnement



Source : S.ANNEAU-GUILLEMAIN, « Marketing en poche », éd GUALINO, 2021, p36.

3-2 Le marketing opérationnel ou le marketing mix :

« Le marketing opérationnel est une étape importante dédiée au lancement de l'offre planifiée lors de l'étape stratégique sur le marché, elle a pour objectif la concrétisation de la stratégie marketing sur le terrain et de matérialiser le marketing mix.

Le marketing mix ou les 4p est un outil de base de décisions marketing, il regroupe les outils mis à la disposition des marketers pour atteindre les objectifs de pénétration de ventes auprès du marché ciblé décomposés en quatre variables fondamentales : »³²

- **Product** : La politique des produits ;
- **Price** : La politique de prix ;
- **Place** : La politique de distribution ;
- **Promotion** : La politique de communication.

3-2-1 La politique de produits :

Le produit constitue une offre qui répond à un besoin. Comme premier élément du marketing mix, la politique de produit désigne le choix des caractéristiques relatives au bien proposé par une entreprise (nature, qualité, la taille, design, etc.), elle a pour objectif de créer de la valeur pour la cible visée également pour l'entreprise.

3-2-1-1 Le cycle de vie d'un produit :

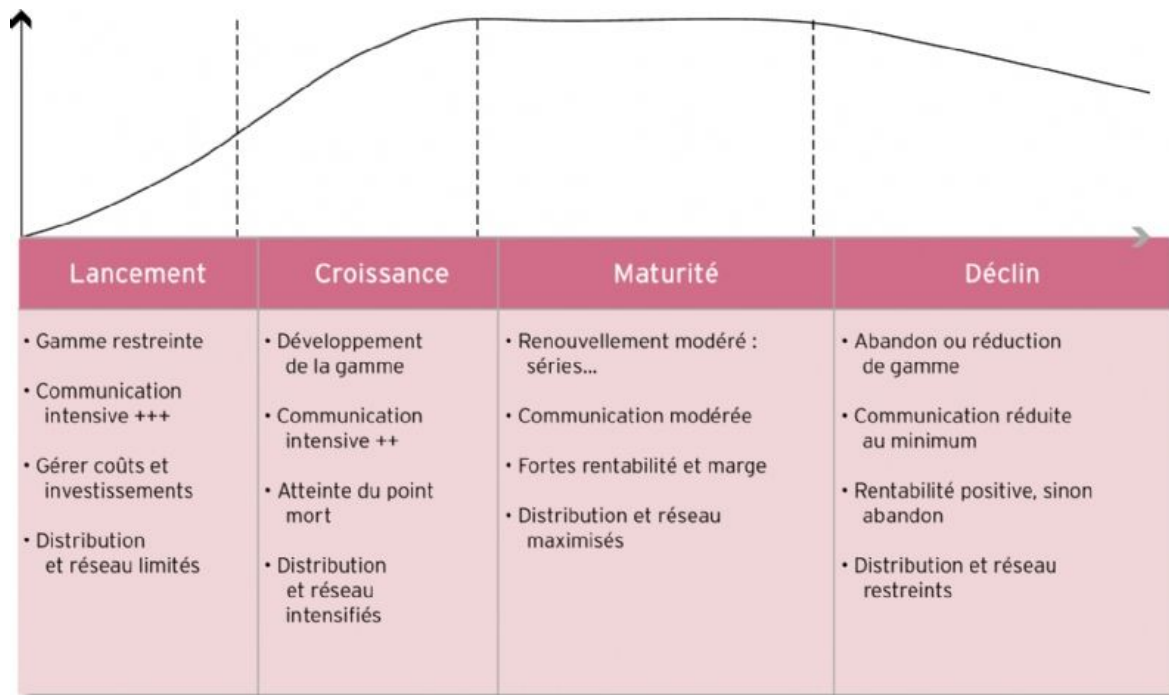
Le cycle de vie d'un produit dépend de l'intensité de la concurrence et de l'évolution des attentes des clients, le responsable marketing réfléchit à la position de ses produits sur le cycle de vie, ce qui lui permet de gérer l'équilibre de ses gammes et procéder à des changements à chaque étape de ce cycle.

Le cycle de vie d'un produit comporte quatre phases importantes :

- Le lancement ;
- La croissance ;
- La maturité ;
- Le déclin.

³²S.ANNEAU-GUILLEMAIN, « Marketing en poche », éd GUALINO, 2021, p36.

Figure n° 12 : Courbe théorique du cycle de vie du produit :



Caractéristiques	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Niveau des ventes	Faibles	En progression rapide	A leur plus haut niveau	En baisse
Coûts de production, de distribution et de communication	Elevé	Moyen	Faible	Faible
Profits	Négatifs, les besoins de trésorerie ne sont pas couverts par le prix	En hausse	Elevés	En baisse
Clientèle	Innovateurs	Adopteurs précoces	Marché de masse	Retardaires
Concurrents	Peu nombreux	En nombre croissant	Stables, disparition des plus faibles	De moins en moins nombreux
Stratégie	Notoriété-essai	Préférence pour le marque	Fidélité pour la marque	Fidélité pour la marque

Source : MAKKI, LAYAL, CADIAT, ANNE-CHRISTINE, 50 minutes.fr, « Cycle de vie des produits », éd.50 minutes, 2015, p20.

- La phase de lancement : le produit est encore nouveau, il est sur un marché porteur mais demande beaucoup d'investissements financiers pour acquérir une position concurrentielle forte, les acheteurs de ces produits sont des clients qui adorent les

nouveautés et qui influencent par la suite d'autres acheteurs potentiels ;

- La phase de croissance : à cette étape le produit commence à devenir leader sur un marché en croissance, et sa rentabilité augmente, les acheteurs réceptifs à la nouveauté mais ont besoin de réfléchir avant d'acquérir le produit ;
- La phase de maturité : le produit a acquis une position et une image forte sur le marché, il fait partie des produits significatifs et dégage une marge élevée pour l'entreprise, les acheteurs de ce bien représentent la majorité tardive qui attendent l'avis d'autres consommateurs avant de déclencher un achat ;
- La phase de déclin : à cette étape le produit devient du passé et sa croissance est inférieure à celle du marché, il dégage moins de liquidité et perd sa position de leader, les retardataires effectuent leurs premiers achats.

Construire sa politique produit nécessite donc de prendre en compte ces différentes phases du cycle de vie.

3-2-2 La politique de prix :³³

Le prix est la somme que doit dépenser un acheteur pour acquérir un bien, la politique de prix s'interroge sur la démarche de fixation d'un prix pour un produit, elle peut évoluer en fonction des actions promotionnelles et du cycle de vie du produit, et doit prendre en compte divers facteurs .

3-2-2-1 Les facteurs de fixation du prix :

- Le positionnement du produit : le prix doit refléter le positionnement du produit, si le produit représente un avantage concurrentiel le prix fixé peut être élevé, si non il sera aligné ou inférieur à celui des concurrents ;
- La valeur perçue par le client : l'entreprise doit interroger ces clients sur le montant qu'ils sont prêts à payer pour acquérir le bien

³³ JALLAT FREDERIC, LINDON, DENIS, SOLNIK, Bruno, « Le marketing: Etudes. Moyens d'actions. Stratégie éd.7 », éd. Dunod, 2016, p148.

qu'elle propose ce lui permettra d'orienter ces choix dans la fixation du prix ;

- La concurrence : l'entreprise doit obtenir une idée sur les prix pratiqués sur le marché et étudier les grilles tarifaires des concurrents ;
- L'élasticité du prix : c'est la fixation des prix par rapport à la demande, elle consiste à étudier la variation de ventes quand les prix varient ;
- La réglementation : certains secteurs d'activité sont soumis à des réglementations strictes en matière de prix ce qui influence directement les prix fixés par les responsables marketing.³⁴

3-2-3 La politique de distribution :³⁵

Pour la définition du marketing mix le canal de distribution est une décision délicate car la mise en place d'un réseau de distribution est un long processus sans résultat immédiat avec une difficulté à procéder à un changement si les circonstances l'exigent.

La distribution est l'ensemble des opérations successives depuis la production d'un bien jusqu'à la mise en disposition du consommateur final, elle désigne aussi les points de vente en contact avec le consommateur.

3-2-3-1 La stratégie de distribution :

Les producteurs ont le choix d'adopter les stratégies de distribution suivantes :

- La stratégie sélective : c'est une stratégie qui priorise la qualité à la quantité elle choisit les distributeurs selon des critères qualitatifs pour assurer un meilleur contrôle du produit et renforcer l'image de la marque ;
- La stratégie intensive ou de masse : cette stratégie vise à ce que le produit soit présent dans un maximum de points de vente, elle opte pour un volume important de distributeurs ce qui assure un volume de vente élevé.

³⁴ G.BONNAFOUX, C.BILLON, « L'essentiel du plan marketing opérationnel », éd. EYROLLES, 2013, p21.

³⁵ Soulez, Sébastien, « L'essentiel du marketing », éd. Gaulino, 2020, p89.

3-2-4 La politique de communication :³⁶

La communication marketing est la communication adressée par l'entreprise aux différents acteurs du marché ; consommateurs, distributeurs, leaders d'opinion, en vue de faciliter la réalisation de ses objectifs marketing.

La politique de communication englobe essentiellement :

- La publicité ;
- Le marketing direct ;
- Les relations publiques ;
- Le sponsoring.

3-3 La marque :

« La marque permet de faire le lien entre les orientations stratégiques de l'entreprise et les actions qui seront mise en place dans le cadre du marketing opérationnel.

La marque est une combinaison des signes physiques et distinctifs de l'entreprise et de ses produits : un signe verbal, un signe sonore, un signe figuratif. L'image de marque et l'image que se fait le consommateur par rapport à un produit. »³⁷

3-3-1 Les fonctions de la marque :

La marque représente différentes fonctions :

- Pour l'entreprise elle sert à communiquer son positionnement et différencier ses produits de la concurrence ainsi que la protection des produits contre l'imitation ;
- Pour le consommateur, la marque communique un style de vie, personnalité et les préférences, faciliter l'identification du produits au sein des surfaces et obtenir une garantie de qualité.

3-3-2 La stratégie de la marque :

L'entreprise peut choisir entre quatre stratégies :

- La marque produit : avec cette stratégie on peut distinguer la marque de l'entreprise de la marque du produit ;

³⁶ Viot, Catherine, « Le marketing : cours intégral et synthétique-outils pédagogiques Ed.7 », 2021, p197.

³⁷ S.ANNEAU-GUILLEMAIN, op. Cité, p37.

- La marque ombrelle : C'est quand l'entreprise commercialise tous ses produits sous sa propre marque ;
- La marque gamme : C'est l'utilisation de marques différentes selon la gamme produite ;
- La marque caution : le nom de l'entreprise appelé la marque mère cautionne le produit et la marque fille donne une image spécifique du produit. »³⁸

3-4 La notion d'avantage concurrentiel :

On entend par avantage concurrentiel l'ensemble des caractéristiques qui possède un produit ou une marque et lui confère un avantage spécial sur ses concurrents, il doit être durable dans le temps, parfaitement identifiable et défendable face à la concurrence. Cet avantage est une supériorité définie par rapport aux concurrents les mieux positionnés sur un segment de marché. L'avantage concurrentiel peut résulter de plusieurs facteurs qui peuvent être divisés en deux grandes catégories, selon la nature de l'avantage qu'ils offrent : l'avantage concurrentiel peut être interne ou externe, et le concept de chaîne de valeur est particulièrement utile pour les identifier.

3-4-1 Les catégories de l'avantage concurrentiel :³⁹

Il existe deux catégories d'avantages concurrentiels :

➤ **Avantage concurrentiel interne basé sur le coût :**

Un avantage concurrentiel est interne lorsqu'il repose sur la supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion des produits, supériorité qui apporte une valeur au producteur en baissant le prix de revient en dessous de celui du concurrent, il découle d'une productivité accrue, donnant à l'entreprise une marge bénéficiaire plus élevée et la capacité de résister aux baisses de prix imposées par le marché ou le concurrent.

➤ **Avantage concurrentiel externe basé sur la qualité :**

L'avantage concurrentiel est externe, quant il est basé sur les qualités uniques du produit, qui apportent de la valeur à l'acheteur en réduisant les coûts et en améliorant les performances d'exploitation. Il confère à l'entreprise un plus grand pouvoir de marché, en ce sens qu'elle est disposée à prélever sur le marché un prix de vente plus élevé que le concurrent prioritaire qui ne fait pas de compromis sur la qualité.

³⁸ S.SOULEZ, « Marketing : 276 mots clés définis et expliqués », éd. GUALINO, 2017.

³⁹ <https://www.christophe-assens.fr/app/download/15722619924/Michael+Porter.pdf?t=1585144740>

3-4-2 Les stratégies génériques de l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel possède trois stratégies essentielles :

➤ **La stratégie de domination par les coûts :**

C'est une stratégie dans laquelle une entreprise vise à réaliser des coûts inférieurs à ceux des concurrents, afin d'offrir un produit comparable à un prix inférieur, elle cherche à obtenir un avantage basé sur les coûts en se rapprochant d'un objectif large, c'est-à-dire en gagnant de nombreux segments.

➤ **Les stratégies de différenciation :**

Dans ce type de stratégie, l'entreprise essaie de se distinguer en se concentrant sur les aspects clés ce que les clients apprécient fortement, ces stratégies peuvent prendre de nombreuses formes différentes, et très diversifiées, elles peuvent être liées aux caractéristiques du produit lui-même et à la technologie. Elles comportent :

- Les stratégies de différenciation par le haut : par l'amélioration de l'offre par rapport à la référence, ou l'adaptation à un groupe spécifique d'utilisateur ;
- Stratégies de différenciation par le bas : en baissant les prix ou en ciblant un segment spécifique du marché.

➤ **Les stratégies de focalisation ou de concentration :**

La société qui concentre ses activités, choisit une section ou un groupe de segments, où sa rentabilité est supérieure à celle de ses concurrents (stratégie de niche). En optimisant sa stratégie pour le segment cible, l'entreprise espère d'obtenir un avantage concurrentiel sur ce dernier, cette stratégie convient aussi bien aux petites et moyennes entreprises qu'aux nouvelles entreprises, il n'y a pas d'effet de taille.

3-4-3 La préservation de l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel ne se limite pas à la capacité de se positionner sur le marché, il n'est jamais garanti à long terme et il peut être compromis par divers facteurs (ressources, technologies, les chocs économiques et politiques, les habitudes de consommation et les changements juridiques) visant à rétablir la concurrence. L'entreprise dispose de trois outils pour maintenir son avantage concurrentiel : la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité et l'innovation.

➤ **La maîtrise des coûts :**

Face à un environnement instable, les exigences croissantes des clients et la réduction importante des marges, l'entreprise doit réduire et maximiser ses coûts comme facteurs clés de succès.

Des différentes méthodes et techniques sont utilisées afin de maîtriser les coûts tel que la méthode ABCM (Activity Based Cost Management), la méthode des coûts cibles ou bien Target Costing, le benchmarking ainsi que des méthodes à savoir la sous-traitance et budget à base zéro.

➤ **Le management de qualité :⁴⁰**

Le concept de qualité émerge tout au long du passage de la fabrication de masse à la consommation de masse et il s'exprime à travers la certification. Différents outils de management de qualité ont été introduits pour améliorer la mise en place de la qualité dans l'entreprise comme la norme ISO 9001, le diagramme de Pareto, Le TOTAL QUALITY MANAGEMENT(TQM)...

➤ **L'innovation :⁴¹**

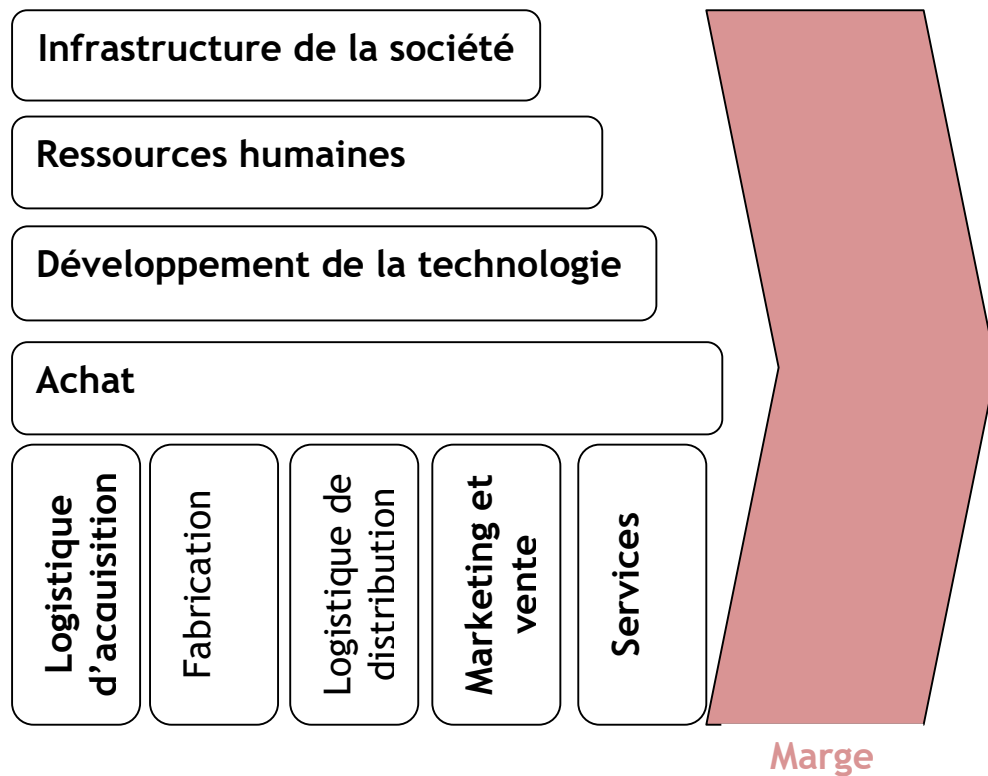
Pour maintenir ou créer un avantage concurrentiel, une entreprise peut mener une politique d'innovation qui lui permet de renouveler ses produits et services afin de développer de nouvelles technologies de production ou d'éviter le déclin d'un produit ou même l'améliorer. L'innovation sera guidée par une politique dynamique de recherche et développement, ainsi qu'un besoin de participation et coopération entre les entités commerciales.

3-5 La chaîne de valeur comme source de l'avantage concurrentiel :

La chaîne de valeur est un outil d'analyse qui identifie les activités principales qu'une entreprise doit exercer pour satisfaire un segment ou un secteur et obtenir un avantage concurrentiel. Le processus du développement de la chaîne de valeur aide l'entreprise à déterminer ses forces et faiblesses pour mieux piloter ses décisions stratégiques.

⁴¹ La politique d'innovation consiste à mobiliser les ressources techniques et humaines de l'entreprise pour introduire sur le marché de nouveaux produits ou de nouveaux procédés. L'invention est une réponse nouvelle apportée à une situation nouvelle ou à un problème rencontré. Elle peut déboucher sur un brevet.

Figure N° 13 : La chaîne de valeur de Porter²



Source : ROBBER, XAVIER, DEQUATREBARBES, AMICIE, 50Minutes.fr, « La chaîne de valeur de porter », éd.50 minutes, 2015, p16.

Selon Michael Porter, les activités créatrices de valeur sont de deux types : Activités principales et activités de soutiens.

Les activités principales regroupent la logistique interne ; la production, la logistique externe, commercialisation et vente et les services.

Les activités de soutien comportent ; les approvisionnements, le développement technologique, la gestion des ressources humaines et les infrastructures de l'entreprise.

3-5-1 Chaîne de valeur et champ concurrentiel :⁴²

La taille du champ concurrentiel peut avoir un impacte important sur l'avantage concurrentiel parce qu'elle modélise la configuration et les mécanismes économiques de la chaîne de valeur, il comprend quatre dimensions qui peuvent influencer cette dernière :

⁴²BRENNEMANN, R, « économie d'entreprise », Ed DUNOD, paris, 2004.
TORES-BLAY, « économie d'entreprise », DUNOD, paris, 1996.

➤ L'étendu du segment :

Les différences entre les segments peuvent favoriser un champ concurrentiel étroit, les interconnexions entre les chaînes de valeur qui desservent différents segments peuvent favoriser un champ concurrentiel large.

➤ Le degré d'intégration :

Le degré d'intégration verticale fait référence au degré auquel les activités d'une entreprise sont partagées entre ses fournisseurs, ses canaux de distribution et ses clients. Une entreprise peut acheter des composantes au lieu de les produire localement, ou les sous-traiter au lieu de maintenir sa propre organisation de service.

➤ L'étendu géographique :

L'étendu géographique du champ concurrentiel peut permettre à une entreprise de mutualiser ou de coordonner des activités créatrices de valeur sur plusieurs zones géographiques ce qui lui permet de renforcer son avantage concurrentiel en réduisant les coûts et en regroupant les activités créatrices de valeur.

➤ L'étendu sectorielle :

Il existe de nombreuses relations qui peuvent être établies entre les chaînes de valeur qui sont utilisées pour lutter dans des industries connexes. Elles peuvent concerner tout type d'activité créatrice de valeur.

3-6 La veille concurrentielle :⁴³

La veille concurrentielle est un système de surveillance continue des produits et des actions des concurrents, elle permet d'identifier et d'anticiper les éventuelles actions marketing (promotion, études, pré-lancement) menées sur les principaux marchés de l'organisation.

« Elle implique une surveillance systématique, organisée et stratégique des rivaux et des nouveaux entrants afin d'extraire des informations utiles à la structure marketing, qui seront utilisés pour prévenir les menaces liées à la concurrence et saisir les opportunités qui la rendront plus efficace. Par conséquent, la veille concurrentielle est un élément essentiel dans la prise de décisions pour soutenir les stratégies suivantes : »⁴⁴

⁴³ <http://academicoachingcommercial.com/wp-content/uploads/2017/12/la-veille-concurrentielle.pdf>

⁴⁴ CORINE, C, « Veille et intelligence stratégique », 2004, Paris.

- Marketing et commercialisation ;
- Recherche, développement et innovation ;
- Global de l'organisation.

3-6-2 Les sources d'information de la veille concurrentielle :⁴⁵

Il s'agit d'identifier les sources potentielles d'une certaine cible, deux sources peuvent être identifiées :

➤ **Sources formelles (ouvertes) :**

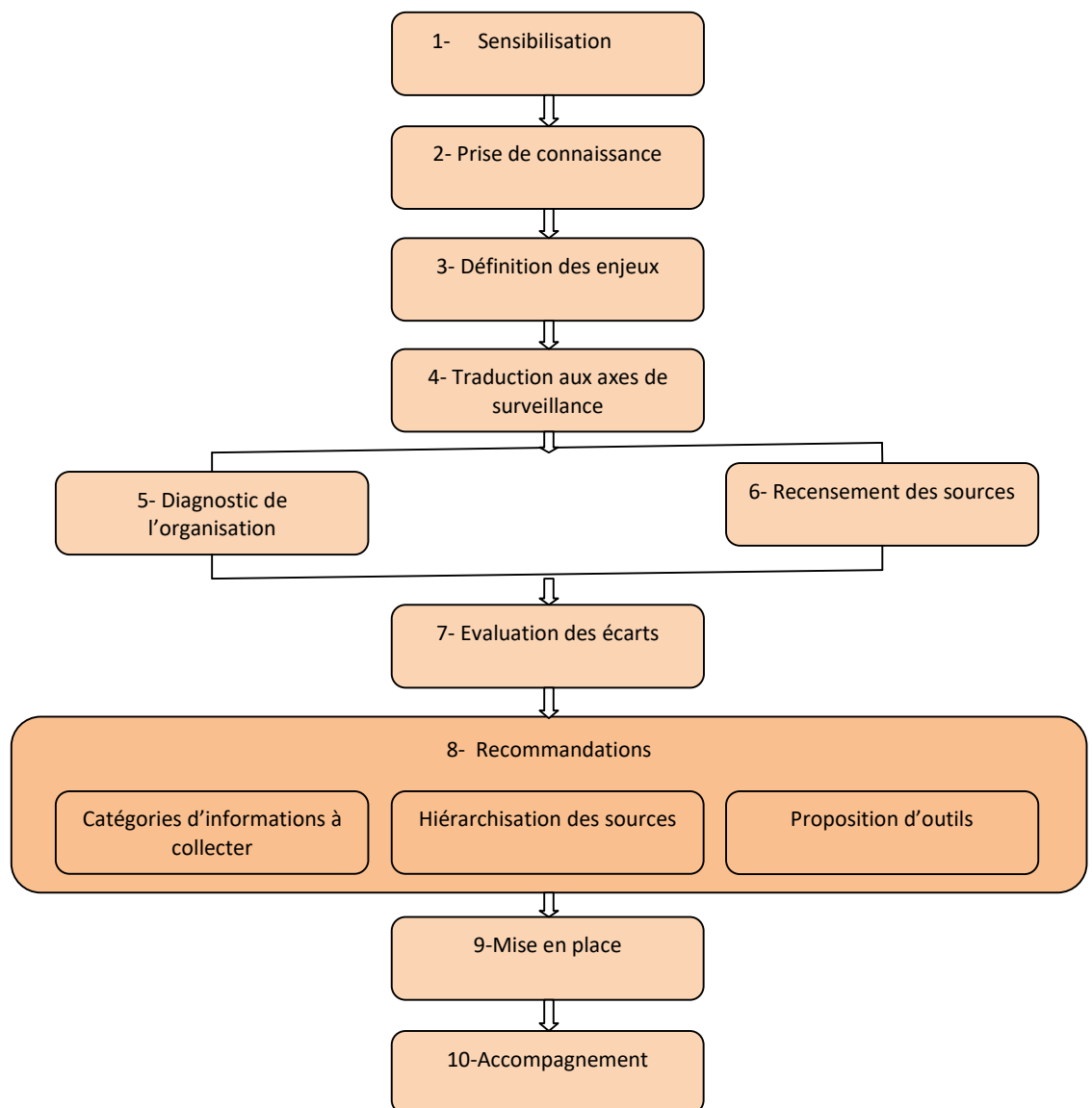
Il s'agit de sources d'information fiables, peu coûteuses (à l'exception des brevets et de certaines banques de données), facilement accessibles et faciles à utiliser, comme les sites institutionnels, la presse, la télévision, la radio...

➤ **Sources informelles (fermées) :**

Dans ce type de source, l'observateur doit se déplacer, passer le temps, sentir, toucher et percevoir les informations, il doit donc participer à des expositions, des salons, les congrès, les sources internes de l'organisation, sites web, les réseaux personnels... Des contrôles périodiques sont effectués sur ses sources, les informations recueillies sur place, sont de qualité et exigeantes.

⁴⁵ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/5/3/109562>

Figure n° 14 : Processus de la mise en place d'une cellule de veille



Source : la norme AFNOR X5

3-6-3 L'apport du sujet veille concurrentielle dans la performance de la structure marketing :

La veille concurrentielle permet aux dirigeants de mettre en place une structure marketing performante, à travers une collecte d'informations liées à l'environnement de l'entreprise ce qui facilitera la prise de décisions ainsi que les choix stratégiques à mettre en place.

3-6-3-1 La veille concurrentielle au service du système d'information marketing :

Les connaissances et les orientations citées dans les rapports de veille concurrentielle alimentent le système d'information marketing et permettent aux responsables de se tenir informés en permanence sur leur environnement.

3-6-3-2 La veille concurrentielle et le plan marketing :⁴⁶

Dans une approche basée sur la performance, la structure marketing est chargée de définir clairement son plan marketing*qui traduit une partie du plan stratégique de l'entreprise et, à son tour, donne naissance à plusieurs plans de produit. Une stratégie marketing réussie est directement alimentée par des directives stratégiques contenues dans un rapport de veille concurrentielle, qui identifie toutes les opportunités et menaces.

3-7 Le portefeuille d'activité :

Le portefeuille d'activité peut être défini comme étant l'ensemble des secteurs d'activité dans lesquels une entreprise opère, c'est-à-dire l'ensemble de ses domaines d'activités stratégiques (DAS)⁴⁷.

3-7-1 L'analyse du portefeuille d'activité :

L'analyse de portefeuille d'activité a pour objectif : d'aider l'entreprise à répartir les ressources rares entre les différents marchés de produits sur lesquels elle est représentée, déterminer si les DAS⁴⁸ doivent recevoir plus ou moins de financement, développer des stratégies de croissance pour ajouter de nouveaux produits ou activités au portefeuille, déterminer si des activités ou des produits doivent être retirés. Cela permet de détecter les déséquilibres fondamentaux dans les différents domaines qui contribuent au profit de l'entreprise.

Différentes méthodes d'analyse ont été développées, sous forme de représentations matricielles : la matrice du Boston Consulting Group (BCG), la matrice McKinsey, et enfin la matrice Arthur DOO LITTLE (ADL).

⁴⁶ PHILIPPE KOTLER, KEVIN KELLER, DELPHINE MANCEAU, BERNARD DUBOIS. (2009). Marketing Management 13^{ème} édition. Pearson Education France. Paris. France. P51.

⁴⁷ Un domaine d'activité stratégique, ou DAS, est une sous-partie d'une organisation dédiée à un marché spécifique, confrontée à des conditions concurrentielles spécifiques, et qui doit déployer une stratégie concurrentielle particulière.

⁴⁸ Domaines d'activité stratégique.

3-7-1-1 La matrice de Boston Consulting Group (BCG) :⁴⁹

La matrice BCG a été développée par le cabinet de conseil Boston Consulting Group dans les années 1970. Cette matrice est un outil d'analyse basée sur la théorie du cycle de vie de produit ou d'un domaine d'activité stratégique(DAS), elle permet de comparer les produits de l'entreprise à ceux de ses concurrents afin de prendre des décisions plus éclairées. Le but de cette matrice est d'examiner l'équilibre et la cohérence du portefeuille de produits, comme elle décrit la position de chacun des produits de l'entreprise à un moment donné par rapport à la croissance du marché et aux parties connexes.

Le Boston Consulting Group repose sur trois hypothèses.

- Chaque activité a un taux de croissance qui est déterminé par son cycle de vie : plus l'entreprise est jeune, plus les investissements sont importants, et plus l'activité est ancienne, plus le montant d'argent investi est faible ;
- Plus la part de marché de l'entreprise reconnue est élevée par rapport à la part de marché de l'entreprise principale, plus le DAS est rentable car il bénéficie de l'effet d'expérience ;
- Chaque activité aura un résultat financier basé sur les deux relations précédentes.

A- La typologie des produits marchés :

La matrice BCG présente quatre cas différents pour les activités du portefeuille de l'entreprise :

➤ Les activités vaches à lait :

Caractérisées par une faible croissance et une forte part de marché, les DAS implantées dans la catégorie « vache à lait » sont des activités souvent matures dans lesquelles l'entreprise est leader et qui nécessitent peu d'investissement. L'objectif de ces activités est de maximiser le profit économique tout en limitant les investissements et en réinvestissant les liquidités générées de manière appropriée pour le portefeuille.

⁴⁹ BRULHART, FRANCK, « Les sept points clés du diagnostic stratégique : Avec la méthode des cas », éd. Editions d'organisations, 2009, p34.

➤ **Les activités poids morts :**

Produits avec une petite part de marché dans un secteur vieillissant, l'accroissement de la part de marché devrait se faire par rapport à des concurrents ayant un avantage coût

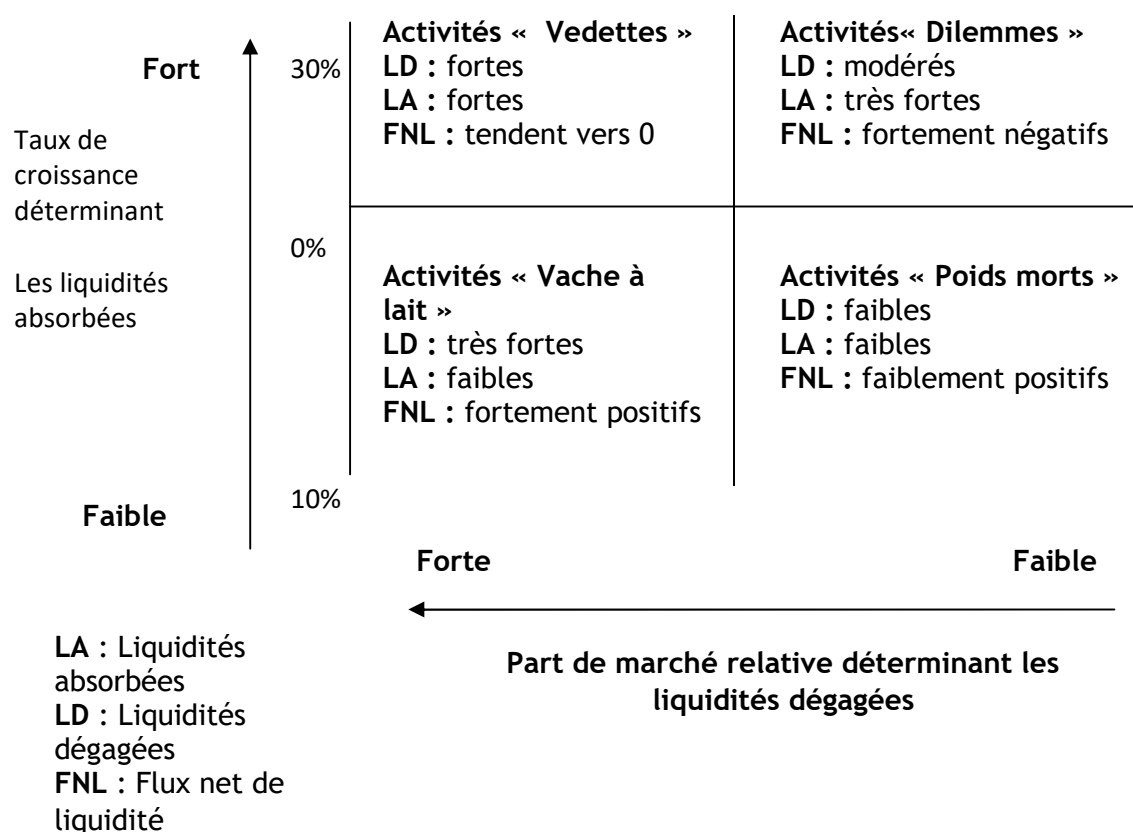
➤ **Les activités dilemmes :**

L'objectif principal de ces activités est soit d'augmenter la part de marché, soit de réduire les investissements.

➤ **Les activités vedettes (étoiles) :**

Ces activités nécessiteront des ressources financière importantes pour maintenir leur croissance, néanmoins, parce qu'en raison de leur position concurrentielles, elles génèrent des bénéfices importants et prendront le contrôle du marché des produits vaches à lait.

Figure n°15 : Diagramme de portefeuille d'activités stratégiques selon la matrice BCG



Source : TUGRUL ATAMER, ROLAND CALORI « Diagnostic et décisions stratégique » DUNOD, Paris, 2003, P 186.

B- Typologies des systèmes concurrentiels d'après la BCG :⁵⁰

Quatre systèmes concurrentiels sont à mettre en avant :

➤ **Système de fragmentation :**

Diverses sources de différenciation sont présentes dans des activités fragmentées, elles se caractérisent par de nombreux avantages concurrentiels mais ils sont tous instables, peu de barrière à l'entrée, il n'y a pas d'effet de volume ou d'économie d'échelle.

➤ **Système de spécialisation :**

Les activités de spécialisation sont celles qui bénéficient d'une variété de sources de différenciation, une rentabilité élevée ainsi que d'un avantage concurrentiel significatif sur le marché.

➤ **Système de volume :**

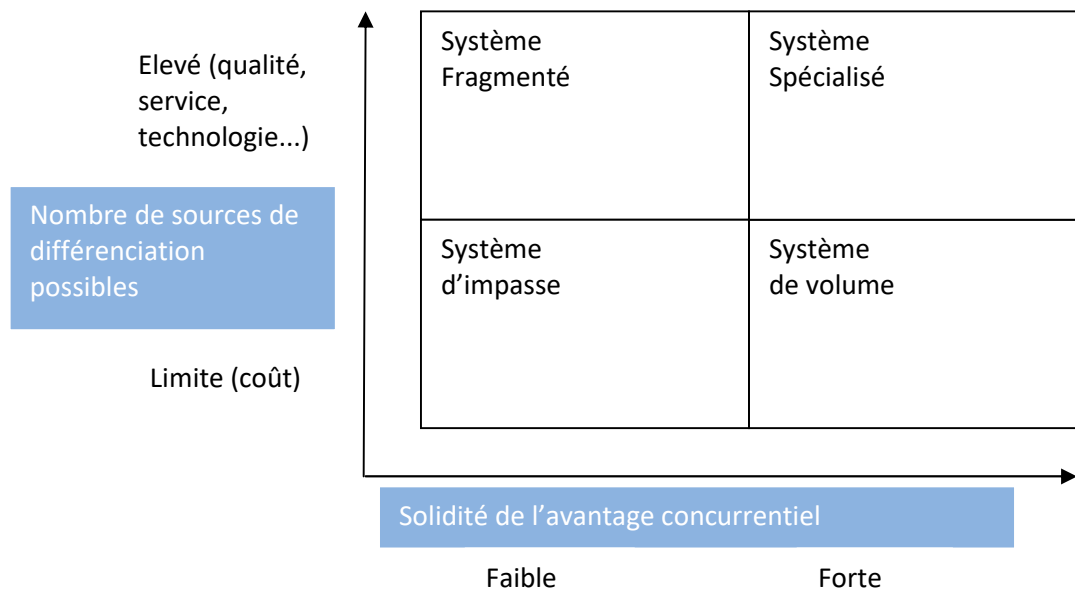
C'est une approche stratégique basée sur une stratégie de domination par les coûts. Plus la part du marché est importante, plus le volume de production est élevé et plus les investissements sont rentables.

➤ **Système d'impasse :**

Fait référence à toute activité dans laquelle les opportunités de différenciation sont limitées et les avantages concurrentiels faibles. La rentabilité des entreprises est assez homogène sur ce type de marché.

⁵⁰ BRULHART, FRANCK, « Les sept points clés du diagnostic stratégique : Avec la méthode des cas », éd. Editions d'organisations, 2009, p34.

Figure n° 16 : Matrice des systèmes concurrentiels selon BCG (1982)



Source : www.Numilog.com

3-7-1-2 La matrice de McKinsey :

« La matrice McKinsey est un modèle de prise de décision stratégique développé par le cabinet de conseil McKinsey avec l'aide du cabinet de conseil de General Electric dans les années soixante-dix. Ce modèle sert à analyser le portefeuille d'activités des unités d'affaires stratégiques d'une entreprise. Le but est de déterminer dans quel segment il est plus intéressant d'investir. La grille d'analyse du McKinsey est basée sur la représentation de la DAS de l'entreprise par rapport à deux démentions : »⁵¹

- L'attractivité à long terme du marché ;
- La force concurrentielle ou la position concurrentielle.

⁵¹ LEROY, MICHEL, JAULT, JEAN-JAQUES, « Carrés DCG7 : Cours et applications corrigées Ed1, éd. Gaulino, 2020, p116.

Figure n° 17 : La matrice MCKINSEY

Position concurrentielle de l'entreprise	Elevée	Investissement et croissance	Croissance sélective	Sélectivité	Matrice d'analyse de portefeuille de MC KINSEY
	Modérée	Croissance sélective	Sélectivité	Désinvestissement	
	Faible	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement	Moisson/ Désinvestissement	
		Elevée	Modérée	Faible	

Source : LEROY, MICHEL, JAULT, JEAN-JAQUES, « Carrés DCG7 : Cours et applications corrigées Ed1, éd. Gaulino, 2020, p116.

3-7-1-3 La matrice d'ARTHUR D.LITTLE (ADL) :⁵²

Cette matrice s'appuie sur deux principales dimensions :

a- Le degré de maturité du marché :

Il permet de calculer l'intérêt du secteur économique, le risque du secteur et l'intensité du besoin capitaliste pour y vivre. Elle est fondée sur quatre phases du cycle de vie :

➤ La phase de lancement :

Cette phase est caractérisée par un taux de croissance élevé du marché, une volonté constante d'attirer les clients, des changements technologiques rapide et une fragmentation automatique et la détention de segments de marché par des concurrents qui ne sont pas encore installés de façon permanente sur segments de marché définit

➤ La phase de croissance :

Caractérisé par un taux de croissance moins élevé mais toujours significatif, le nombre de nouveaux entrants diminue, et ils ont plus de difficulté à s'y retrouver. C'est durant cette phase que les entreprises sauront mobiliser au mieux leurs ressources, pour acquérir des segments de marché à moindre coût.

⁵² GIBOIN, Bertrand, « La boîte à outils de la stratégie, Ed1 », éd. Dunod, 2019, p60.

➤ **La phase de maturité :**

Cette phase à un faible taux de croissance et se situe dans un environnement stable et prévisible ; cela a toutefois peu d'incidence sur l'intensité de la concurrence. C'est l'étape de la compétition où surgissent toutes sortes de désaccord.

➤ **La phase de vieillissement :**

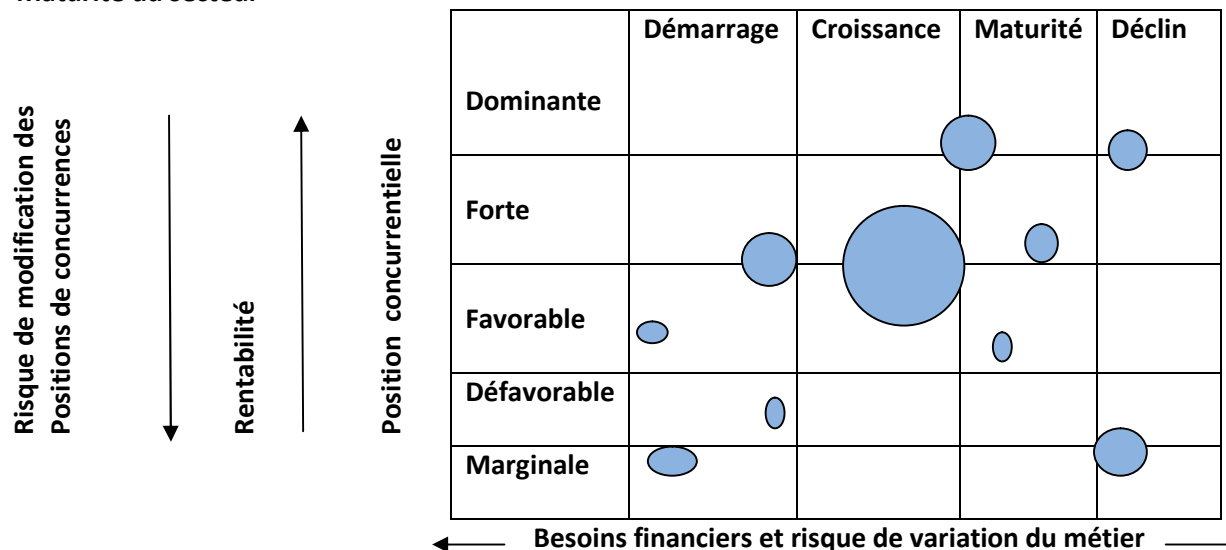
Il y a d'abord une stagnation, puis une baisse de la demande, ce qui se traduit par une réduction du nombre de concurrents et une réduction de la gamme de produits proposés sur le marché.

b- La position concurrentielle de l'entreprise :

C'est la deuxième variable choisie par ADL, peut se définir en employant une variété de critères afin de la caractériser avec précision par rapport à la performance des concurrents, ADL met en avant cinq positions sur l'échelle de la position concurrentielle, du plus bas au plus élevé : marginal/faible, défavorable, favorable, forte, dominante.

Figure n° 18: Matrices AD LITTLE (ADL)

Maturité du secteur



Source : MEIER Olivier, Op.cit., 2015, P.199.

Les recommandations de la matrice ADL sont probablement les plus complètes des matrices présentées puisque elles constituent de véritables orientations stratégiques pour le DAS en question.

La principale limite de la matrice ADL est son manque d'originalité par rapport aux matrices BCG et MCKINSEY.

Le tableau suivant représente la grille comparative des trois modèles :

Tableau n°03 : Grille comparative des trois matrices des systèmes concurrentiels

	BCG	ADL	MCKINSEY
Points forts	Instrumentalité	Respecte la dynamique et la diversité des structures concurrentielles	Non réducteur Met en avant la différenciation
Points faibles	Réductionnisme seul FCS : Le coût	Subjectivité Instrumentalité limitée Empirisme	Non instrumental Très subjectif Grille de tri d'activités
Cham d'utilisation	Activités de volume	Entreprises diversifiées Types conglomérats	Sélection Diversification-élagage pour des entreprises à activités liées

Source : LEROY, MICHEL, JAULT, JEAN-JAQUES, « Carrés DCG7 : Cours et applications corrigées Ed1, éd. Gaulino, 2020.

3-8 Le benchmarking ou l'étalonnage concurrentiel : »⁵³

Le benchmarking est une méthode d'aide à la décision développée par Xerox au début des années 1980 pour un investissement à grande échelle visant à moderniser la gestion des stocks. Il assure la performance, la pérennité et la productivité de l'entreprise.

Le benchmarking est une démarche continue et méthodique qui vise à :

- Valoriser son entreprise par rapport à ses concurrents ;
- Identifier les meilleures pratiques en termes de méthodologies et d'outils ;
- Evaluer les produits, les services, les processus et les résultats en comparaison avec celle des leaders ;
- Modéliser et expliquer afin de transférer des éléments de progression dans son entreprise.

⁵³ DELERES, ANTOINE, FEYS, BRIGGITE, 50 minutes.fr, « S'inspirer des plus grands pour évoluer », éd. 50 minutes, 2015, p13.

3-8-1 Typologie du Benchmarking :⁵⁴

➤ Le Benchmarking interne :

Le benchmarking interne vise à comparer les processus, les produits ou les services qui font partie de la même entreprise. Cette analyse est simple à réaliser car les données sont faciles à obtenir, elle permet d'identifier les fonctions qui peuvent faire l'objet de benchmarking et de dresser un portrait général de l'entreprise.

➤ Le Benchmarking compétitif ou concurrentiel :

Ce type de benchmarking consiste à comparer les produits, services et processus d'une entreprise à ceux des meilleurs concurrents sur le marché. Cette étude est plus difficile à réaliser et nécessite une grande expertise. Le principal défi ici est d'acquérir des connaissances sur les méthodes des concurrents.

➤ Le Benchmarking fonctionnel (orienté vers une fonction) :

Il s'agit de comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes d'un même secteur.

➤ Le Benchmarking horizontal ou générique :

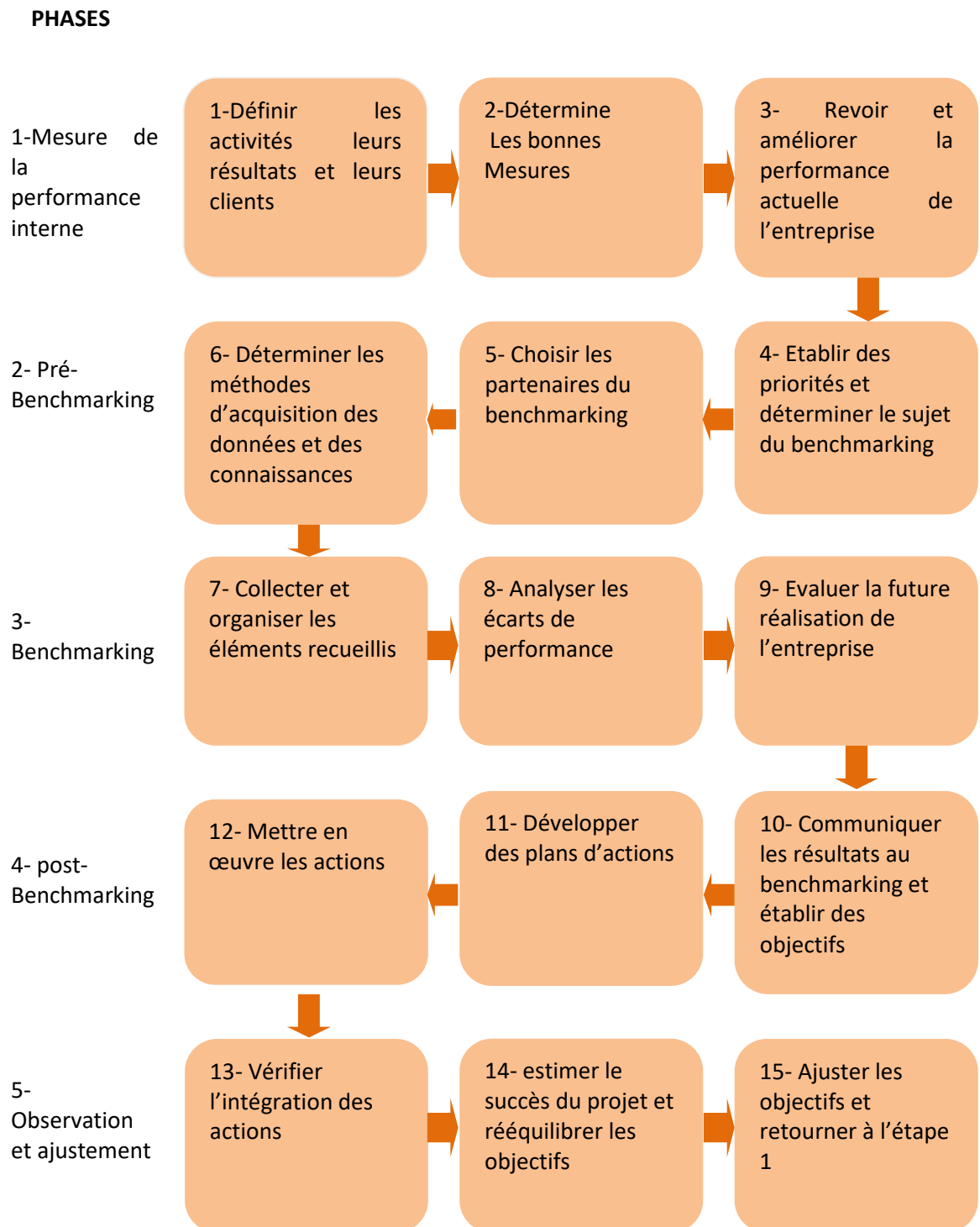
Cette étude consiste à comparer des entreprises de diverses industries qui ont des processus similaires. Ce type de benchmarking est le plus productif, mais c'est aussi le plus difficile à concevoir et à mettre en œuvre car il nécessite la présence de tous les participants au processus, c'est similaire au fonctionnel, à l'exception qu'il s'agit d'adapter une technologie en dehors de son propre secteur.

3-8-2 Les cinq grandes phases du processus de benchmarking :

La méthode se décompose en 15 étapes qui se répartissent en cinq phases :

⁵⁴ <https://core.ac.uk/download/pdf/43671476.pdf>

Figure n° 19 : Les phases du processus du benchmarking



Source : « Evaluer et améliorer ses performances » Le Benchmarking, Afnor Gestion Qualité.

Conclusion :

La compétitivité de l'entreprise dépend de la maîtrise de l'information et de la capacité à anticiper les évolutions du secteur d'activité, pour cela les organisations se préoccupent de la conduite des changements en sélectionnant la meilleure stratégie dans un contexte concurrentiel spécifique.

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit s'adapter à son environnement, elle doit mettre en place une démarche stratégique qui permettra aux décideurs d'analyser et de comprendre le marché ainsi que de choisir les techniques cohérentes à mettre en place puis les défendre. Le succès de ces stratégies dépend de la qualité des diagnostics réalisés et des moyens utilisés pour analyser le jeu concurrentiel des concurrents, leurs forces ainsi que leurs faiblesses.

La finalité recherchée est l'obtention d'une position de force qui permettra à l'entreprise de se distinguer via les produits et services qu'elle propose qui se résumera par la suite à travers la constitution d'un avantage concurrentiel durable.

*Chapitre 02 : L'audit de
la position concurrentielle
de l'entreprise*

Introduction :

L'environnement concurrentiel des entreprises, nécessite la mise en place d'une veille stratégique de la concurrence ainsi qu'un diagnostic continu qui assure le bon fonctionnement de ces activités et une meilleure exploitation de ces ressources et compétence afin de détecter les forces et les faiblesses de chaque volet et de suggérer par la suite des possibilités d'amélioration continue.

L'audit marketing permet d'évaluer les pratiques marketings de l'entreprise, de mesurer leur efficacité et le niveau d'atteinte des objectifs fixés par les responsables marketing et commercial.

L'audit stratégique est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et des stratégies de l'organisation avec le milieu dans lequel elles situent pour en vérifier la cohérence globale.

Pour mieux mener les processus stratégique et les décisions en matière de plans marketing à mettre en place, l'utilisation d'un système d'information dirigé vers l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise est primordial notamment le système d'information marketing.

Section 01 : L'audit stratégique

L'audit est une opération qui consiste à vérifier et analyser le degré de maîtrise des opérations d'une fonction à l'intérieur de l'organisation son objectif est d'exprimer une opinion indépendante sur une situation au sein de l'entreprise en utilisant un référentiel préétabli.

L'audit stratégique permet d'analyser l'entreprise et son activité, de comprendre son marché et ses concurrents pour se fixer des objectifs de développement et bâtir des propositions de valeurs en réponse aux besoins des clients.

Pour l'audit stratégique, il s'agit d'une procédure qui consiste à examiner l'environnement interne et externe dans lequel l'entreprise évolue, d'analyser les différentes fonctions qui ont un impact sur sa position concurrentielle (ressources, compétences, clients...), ce qui va permettre à l'entreprise de détecter et mettre en place les bonnes pratiques et procédures jugées efficaces pour améliorer sa compétitivité ainsi que sa stratégie afin de réaliser les objectifs envisagés via les décisions stratégiques.

1-1 Le cadre de l'audit stratégique

Pour auditer d'une manière efficace les fonctions relevant de la stratégie concurrentielle de l'entreprise il convient de choisir un référentiel optimal qui leurs convient.

1-1-1 Les objectifs de l'audit de la position concurrentielle de l'entreprise :

Un audit est un outil indispensable de la stratégie de l'entreprise, il sert à identifier les points faibles liés aux stratégies concurrentielles mises en place, d'expliquer les causes et de fournir des recommandations et des solutions adéquates, c'est une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Cet audit vise à atteindre les objectifs suivants :

- Analyser l'activité de l'entreprise et comprendre son environnement marché ;
- De s'assurer que les moyens sont mis en œuvre pour assurer la qualité du service cible aux clients ;
- Faciliter et accompagner la prise de décisions stratégiques ;
- Mettre en œuvre un plan d'action et mesurer les progrès accomplis.

1-1-2 La démarche de l'audit stratégique :

L'audit stratégique est conçu dans le but d'améliorer les performances des entreprises, il concerne l'ensemble des moyens et stratégies qui représentent un T

En se basant sur différents questionnaires on a choisi quelques questions qui feront l'objet de notre étude.

1-1-3 Les objectifs de l'audit stratégique :

Dans l'entreprise l'établissement d'une stratégie est indispensable, cela assure le bon fonctionnement de l'organisation. Son objectif consiste à améliorer la performance économique de l'organisation, l'optimisation de la rentabilité ainsi que de maintenir une bonne position concurrentielle sur le marché.

Le tableau suivant indique les questions recueillies à travers nos recherches et qui peuvent aider les responsables à définir les objectifs de la stratégie :

Tableau n°04 : Questionnaire liée aux objectifs de la stratégie

Questions	Oui	Non	Observations
Comment l'entreprise a-t-elle choisi de faire auditer sa stratégie ?			
Quels sont les audits pratiqués dans l'entreprise ?			
Comment les besoins des clients déterminent-ils la stratégie de l'entreprise ?			
Comment les stratégies sont-elles intégrées au sein de l'entreprise ?			
Comment les objectifs stratégiques sont-ils fixés ?			
Comment les stratégies de l'entreprise sont-elles mises en place par les responsables ?			

Source : Réalisé par nous même.

1-2 Diagnostic de l'environnement de l'entreprise :

Le diagnostic de l'environnement de l'entreprise consiste à analyser son marché :

1-2-1 L'étude du marché :

L'étude du marché aide les managers à la prise de décisions et facilite le diagnostic marketing, elle permet de fournir les informations nécessaires pour comprendre les démentions d'un problème. Le responsable pour bien connaître son marché doit s'assurer que l'ensemble des techniques et des procédures utilisées sont solides et les données recueillies fiables.

Tableau n°05 : Questionnaire d'étude de marché

Questions	Oui	Non	Observations
Avez-vous des informations précises sur votre part de marché ?			
Votre marché est-il porteur ?			
Votre progression est-elle minimum celle du marché ?			
Avez-vous effectué une segmentation de votre marché ?			

Pouvez-vous citer vos trois principaux concurrents ?			
Avez-vous des avantages par rapport à la concurrence ?			
Votre premier client représente-t-il 30% du chiffre d'affaire ?			
Quels sont vos concurrents directs et indirects ?			

Source : KHALFALLAH, HAIFA, HAMROUNI, Anis, L'analyse stratégique dans une démarche qualité : Enjeux internes et externes », éd. Afnor, 2020.

1-2-2 Diagnostic de l'offre :

Le diagnostic de l'offre appréhende, dans sa globalité, l'offre des produits ou des services des entreprises présentes dans le secteur.

Tableau n°06 : Diagnostic de l'offre

Questions	Réponses	-	+
Capacité du secteur : - Secteur sous-capacitaire/ Sur capacitaire ?			
Structure des coûts : - Importance des charges fixes sur les charges variables ? - Points relatifs des coûts de matière, de main d'œuvre, du capital, - Existence d'économie d'échelle ? - Importance de la valeur ajoutée ?			
Economie du secteur : - Existence de barrières à l'entrée ? - Existence de barrières à la sortie ? - Rôle des pouvoirs publics sur l'économie du secteur ?			
Circuits de distribution : - Concentration de la distribution ? - Concurrence entre circuits de distribution ? - Accès aux circuits de distribution ? - Nombre de niveau des circuits de distribution ?			
Financement du secteur :			

- Besoins de financement ? - Sources de financement habituel ? publique ?			
Technologie : - Evolution technologique ? - Risque de rupture technologique ? - Impact sur la compétitivité ?			

Source : Idem, p18.

1-2-3 Diagnostic de la demande :

Le diagnostic de la demande permet d'avoir une idée précise sur la demande des consommateurs.

Tableau n°07 : Questionnaire de diagnostic de la demande

Questions	Réponses	-	+
Les caractéristiques de la demande : • Quelles quantités vendues ? • Qui achète ? Qui consomme ? Qui prescrit ? • Quand achète-on ? et quand consomme-t-on ? • Quelle saisonnalité ? à quelle périodicité ? à quelle occasion ? • Quel besoin ? quelle motivation ? quel budget ? • Quelle sensibilité à la publicité, aux promotions ? • Quelle fidélité aux marques, à l'enseigne ? • Quel lieu d'achat ? quel circuit de distribution ? • Quel segment de marché ?			

Source : Idem, p17.

1-2-4 Les clients :

Un diagnostic des clients est mis en place pour mieux connaître ses clients.

Tableau n°08 : Questionnaire sur les clients

Questions	Oui	Non	Réponses
Qui sont les clients acheteurs et les potentiels ?			
Connaissez-vous l'image que vous avez chez vos clients ?			
Quels sont les besoins des clients ?			
L'entreprise a-t-elle une base de données des clients ?			

Source : réalisé par nous même.

1-3 Les forces concurrentielles selon le modèle des cinq forces de porter :

Le modèle des cinq forces de porter permet aux auditeurs d'analyser les forces qui déterminent la structure concurrentielle d'un secteur, le tableau suivant englobe l'ensemble des questions mise en place pour analyser les facteurs qui influencent la concurrence au sein d'un secteur d'activité :

Tableau n°09 : Analyse des forces concurrentielles

Questions	Oui	Non	Observations
Le pouvoir de négociation des fournisseurs			
Est-ce que le degré de concentration de l'industrie du fournisseur est supérieur à celui des firmes du secteur ?			
Pouvez-vous les mettre en concurrence ?			
Y a-t-il un risque d'augmentation des prix ?			
Quel pouvoir détient les fournisseurs pour faire grimper les prix et leurs marges ?			
Y a-t-il un risque de diminution du niveau de qualité des approvisionnements ?			
Comment peut-on définir la position du fournisseur ?			
Le pouvoir des clients			

Le degré de concentration de l'industrie du client est-il supérieur à celui des firmes du secteur ?			
Le volume des ventes à un client est-il élevé ? Est-ce que le volume de vente d'un client forme une part importante du chiffre d'affaires de la firme ?			
Est-ce que les firmes du groupe stratégique font des investissements particuliers en regard de leurs clients ?			
Est-ce que l'élasticité de la demande du produit du client est élevée ou faible ?			
Existe-t-il un avantage de la clientèle en place pour la présence sur le marché ?			
Est-ce que la réglementation publique est favorable ?			
Est-ce que toutes les transactions sont négociées ou bien est-ce que la firme annonce son prix pour tous les acheteurs pour toutes les transactions ?			
Les nouveaux entrants			
Les nouveaux entrants ont-ils accès aux matières premières ?			
Ont-ils accès aux nouvelles technologies ?			
Les nouveaux entrants ont-ils accès aux localisations favorables ?			
La réglementation publique est-elle favorable pour les nouveaux entrants ?			
Accès au réseau de distribution par les nouveaux entrants ?			
Les produits de substitution			
Comment est le rapport qualité/prix des substituts ?			
Comment est l'élasticité de la demande au prix ?			
Disponibilité de produits complémentaires aux substituts ?			
Comment est le rapport qualité / prix des produits complémentaires disponibles aux substituts ?			

--	--	--	--

Source : DAN.A.SENI, «Analyse stratégique et avantage concurrentiel », éd. Presses de l'Université du Québec, 2012, p56, 57,58.

1-4 Diagnostic de la concurrence :

Le tableau suivant souligne les points important à prendre en compte lors d'un diagnostic de la concurrence :

Tableau n° 10 : Questionnaire de diagnostic de la concurrence

Questions	Réponses	-	+
Objectifs de la concurrence :			
Quels sont les objectifs ?			
Quelle est l'attitude à l'égard du risque ?			
Quelles sont les valeurs et les croyances ?			
Quel est le portefeuille d'activité du concurrent ?			
Quelles est la stratégie du concurrent ?			
La conception de la concurrence sur :			
L'évolution de votre entreprise ?			
L'évolution de la concurrence et du secteur ?			
Les capacités de la concurrence :			
Forces et faiblesses fonctionnelles : Marketing ? Production ? Organisationnelle ? Financières ? Humaines ? Capacité de croissance ? Capacité de réaction rapide ? Capacité d'adaptation aux changements ? Capacité de résistance ?			

Source : KHALFALLAH, HAIFA, HAMROUNI, Anis, L'analyse stratégique dans une démarche qualité : Enjeux internes et externes », éd. Afnor, 2020. P18.

1-4-1 Les concurrents :

Pour assurer une bonne veille concurrentielle, l'entreprise doit surveiller et analyser ses concurrents, le tableau suivant comporte les principales questions qui servent à réaliser une étude des concurrents sur place :

Tableau n°11 : Questionnaire sur les concurrents

Questions	Oui	Non	Réponses
Quelle est la liste de mes concurrents actuels et est-elle à jour ?			
Quel est leur chiffre d'affaire ?			
Quel est l'organigramme de mes concurrents ? comment sont-ils organisés ?			
Quelles sont leurs stratégies marketing et commerciale ?			
Quelles sont leurs offres ? Qui sont leurs principaux clients ?			
Quels sont leurs canaux de vente ?			
Qui sont leurs fournisseurs ?			
Quelle est la culture de chaque concurrent ?			

Source : réalisé par nous même.

1-5 L'analyse SWOT :

« L'analyse SWOT est un outil analytique très répandu dans le domaine stratégique de l'entreprise, elle permet d'identifier les facteurs qui influencent la performance et l'atteinte des objectifs c'est une étude de l'environnement interne et externe qui sert à dégager les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces par rapport à l'organisation. »⁵⁵

C'est un outil d'analyse stratégique multidimensionnel :

- D'une part, elle permet de distinguer les facteurs internes⁵⁶ d'une organisation (forces, faiblesses) et les facteurs externes⁵⁷ liés à

⁵⁵ O.WAJNSZTOK, « Achats ; manager ses achats et fournisseurs, optimiser la qualité les coûts et les délais, négocier sécuriser et innover », éd. EYROLLES, 2021, p62.

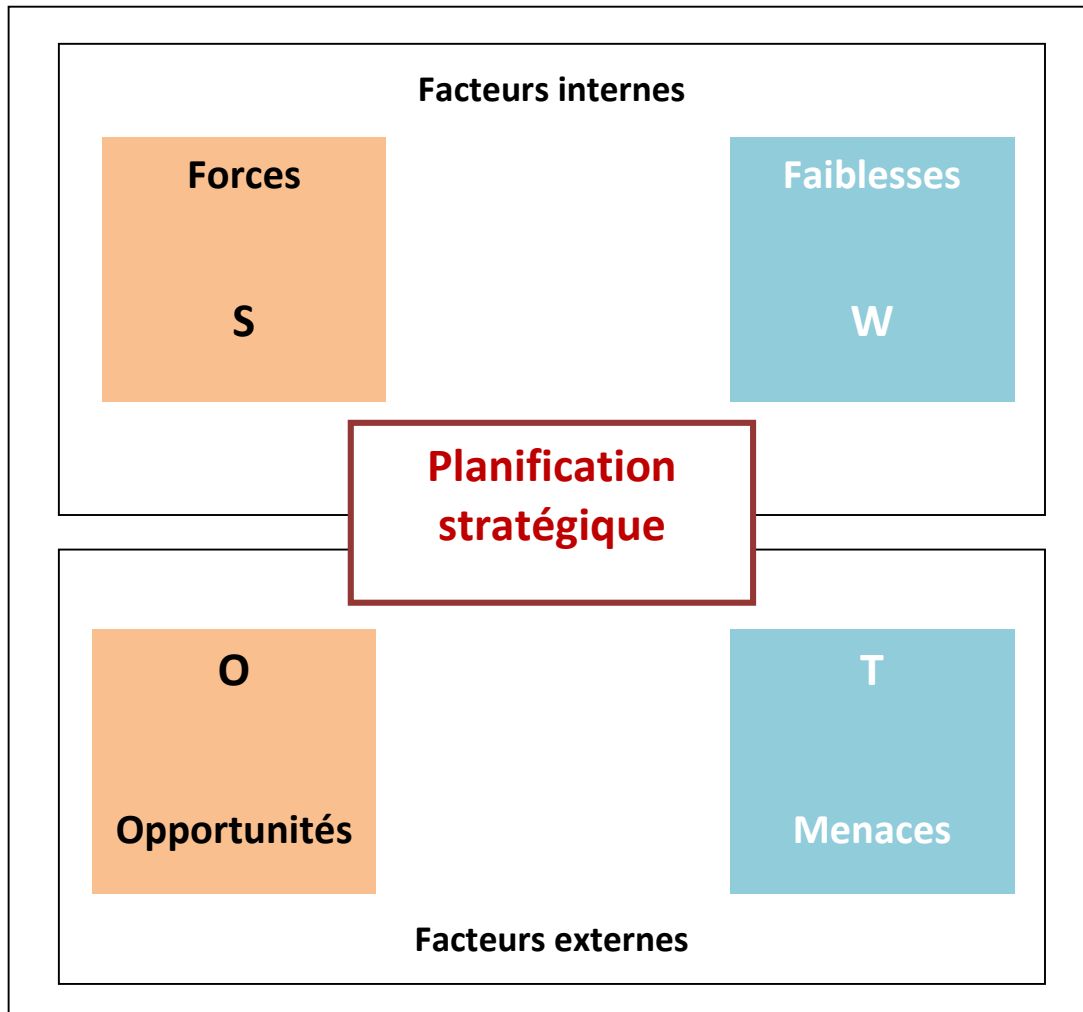
⁵⁶ Représentent les éléments liés à l'environnement dans lequel évolue une organisation, sur lesquels celle-ci ne peut directement avoir un impact.

⁵⁷ Eléments sur lesquels une organisation a de l'emprise, elle peut donc les influencer ou les modifier.

l'environnement dans lequel elle exerce son activité (opportunités, menaces) ;

- D'autre part ; elle fait ressortir les facteurs en fonction de leur impact pouvant être positif (forces et opportunités) ou négatif (menaces et faiblesses).

Figure N° 20 : La matrice SWOT



Source : A.DELERES, B.REYS, « Check-list du business plan », éd.50minutes, p20.

- **Les forces (STRENGTHS)** : Représentent les facteurs internes détenus par l'entreprise qui renforce son positionnement concurrentiel ce sont donc des facteurs spécifiques à l'organisation, l'utilisation de la matrice SWOT permet donc de mettre en avant les avantages concurrentiels que détient l'entreprise sur ses concurrents ;
- **Les faiblesses (WEAKNESSES)** : c'est les éléments qui entrant dans le fonctionnement de l'organisation mais enregistrent un impact négatif sur sont évolution et sa position concurrentielle ce qui rend

primordial à l'entreprise de détecter les faiblesses et essayer de les améliorer ;

- **Les opportunités (OPPORTUNITIES) :** Elles résident dans l'environnement externe de l'entreprise elles peuvent être exploitées pour améliorer la performance et deviennent dans ce cas des forces qui influencent favorablement l'évolution et développent une forte stratégie compétitive ;
- **Les menaces (THREATS) :** relèvent également de l'environnement externe, pour les identifier, il est nécessaire de mettre en place une veille stratégique qui permettra à l'entreprise d'éviter et anticiper leur impact négatif.

Il est nécessaire de préciser que les menaces peuvent devenir des forces comme les opportunités en faiblesses du moment où l'entreprise n'évolue pas seul dans son environnement, son avenir dépend des décisions prises par la concurrence.

La grande force de cette analyse réside dans sa simplicité, c'est une méthode facile à utiliser qui permet de dégager des résultats qui peuvent être communiqués sans difficulté.

1-6 L'analyse fonctionnelle :

Tableau N° 12 : L'analyse fonctionnelle

Fonction analysée	Exemple de critères d'analyse	Situation par rapport aux principaux concurrents
Diagnostic financier	• Rentabilité ; • Solvabilité ; • Endettement ; • Flexibilité ; • Etc.	Forces et faiblesses
Diagnostic commercial	• Portefeuille de produits ; • Profondeur et diversité de la gamme de produits ; • Efficacité de la force de vente des canaux de distribution ; • CA/actif commercial,	Forces et faiblesses

	CA/effectif commercial, nombre de nouveaux clients : nombre total de clients ; • Etc.	
Diagnostic fonction de distribution	• Capacité de production ; • Qualité des équipements ; • Niveau et structure des coûts ; • Niveau et coût de la qualité ; • Valeur de la production/effectif de production. • Etc.	Forces et faiblesses
Diagnostic de la fonction R&D	• Potentiel de nouveaux produits ; • Capacité à innover ; • Détention de brevets ; • Dépenses R&D/CA, CA relatif aux nouveaux produits/CA total ; • Etc.	Forces et faiblesses
Diagnostic de la fonction logistique	• Nombre d'entreprises et de sites de stockage ; • Coûts logistiques ; • Valeur de stock ; • Nombre de retards/ nombre de livraisons ; • Etc.	Forces et faiblesses

Source : F.BRULHART, C.FAVOREU, S.GHERRA, op, cité.

1-6-1 Diagnostic de l'organisation :

Le diagnostic de l'organisation permet d'analyser la structure du niveau décisionnel, et évaluer si elle est adaptée aux objectifs fixés.

Tableau n° 13 : Diagnostic de l'organisation selon l'analyse SWOT

Critères	Forces	Faiblesses
• Une structure a-t-elle été clairement définie ? • Un organigramme à jour a-t-il été diffusé ? • La structure est-elle adaptée à la stratégie ? • Les fonctions importantes sont-elles rattachées à la direction ? • Le système d'information est-il cohérent à la structure ? • La surveillance de l'environnement est-elle adaptée à l'évolution de l'environnement ?		

Source : Idem, p16.

Par ailleurs un diagnostic de la direction s'impose. Les principales questions tournent autour des points suivants :

Tableau n° 14 : Diagnostic de la direction

Questions	Oui	Non	Remarques
• Le conseil d'administration est-il performant ? • Les tâches sont-elles bien réparties ? • Le DG applique-t-il en permanence les meilleures pratiques du secteur ? • Vos orientations sont-elles agiles et prêtent-elles à s'améliorer continuellement selon les besoins ? • Etes-vous satisfait du rendement du personnel ? • Etes-vous prêt pour la mise en place des améliorations ?			

• La direction a-t-elle donné une vision stratégique à l'entreprise incluant un plan de développement ? • De façon générale, les relations de travail avec les employés sont-elles satisfaisantes ?			
--	--	--	--

Source : Idem, p16.

Tableau n° 15 : Diagnostic de la fonction recherche et développement :

Critères	Forces	Faiblesses
- Innovation technologique - Innovation processus - Innovation produits - Innovation Services - Dépôt de brevets - Potentiel de recherche - Moyens affectés à la R&D - Intégration de la R&D dans la structure - Adaptation au marché des innovations.		

Source : Idem, p15.

1-6-2 L'aspect financier :

L'évaluation de l'aspect financier de l'en reprise permettre de mieux gérer les ressources disponible et maintenir un équilibre financier durable tout en maximisant les profits ainsi que le chiffre d'affaire.

Tableau n° 16 : Diagnostic de la fonction financière :

Critères	Forces	Faiblesses
- Rentabilité - Endettement à long et moyen terme - Endettement à court term - Solvabilité - Stock - Créances clients - Source de financement - Cotation boursière		

- Dettes fournisseurs		
-----------------------	--	--

Source: Idem, p14.

Tableau n° 17: Questionnaire sur l'aspect financier de l'entreprise

Questions	Oui	Non	Observations
Le chiffre d'affaire se développe-t-il ?			
Comment évoluent les marges ? les soldes intermédiaires de gestion ? la rentabilité ?			
La structure financière est-elle équilibrée ?			
Quel est le niveau de l'endettement par rapport aux fonds propres ?			
Le niveau des remboursements des crédits est-il absorbé par la capacité d'autofinancement de l'entreprise ?			
Comment la trésorerie évolue-t-elle ?			
Quel est le niveau du besoin en fond de roulement par rapport au chiffre d'affaire ?			
Comment le BFR évolue-t-il ?			
La banque suit-elle l'entreprise ? combien de partenaires bancaires avez-vous ? les concours sont-ils adaptés ?			

Source : Idem, p14.

1-6-3 Diagnostic de la production :

Le diagnostic de la production permet d'évaluer le processus de production de détecter les points faibles, et envisager les améliorations possibles.

Tableau n° 18 : Diagnostic de la fonction production :

Critères	Forces	Faiblesses
- Capacité de production - Qualité de la production - Taux de sous-traitance		

- Délai de production - Age de la technologie - Age des équipements - Coûts de production - Localisation de la production - Qualité du service après vente - Structure des coûts		
--	--	--

Source : Idem, p14.

1-6-4 Le diagnostic marketing et commercial :

Le diagnostic marketing et commercial indiquera l'aisance et l'image qui diffuse l'entreprise sur son marché, sa capacité à se développer et à fidéliser ses clients.

Tableau n° 19 : Diagnostic des forces et faiblesses :

Critères	Forces	Faiblesses
• Portefeuille de produits • Volume des ventes • Parts du marché • Répartition géographique du chiffre d'affaires • Politique de marge		
• Image de marque • Qualité de produits • Qualité du service • Politique du prix • Fidélité de la clientèle • Efficacité de la force de vente • Efficacité de la publicité • Efficacité de la promotion		

Source : Idem, p13.

Tableau n° 20 : Questionnaire du diagnostic marketing et commercial

Questions	Oui	Non	Réponses
Quel est le degré de notoriété de votre entreprise ?			
Comment sont perçus les produits et services ?			
Quel est le niveau de fidélisation des clients ?			
Qu'est-ce qui différencie l'entreprise et ses produits par rapports aux concurrents			
Qui vend les produits ?			
Comment la force commerciale est-elle composée ? comment est-elle motivée ?			

Source : Idem, p13.

1-6-5 Diagnostic des ressources humaines :

Le diagnostic des ressources humaines indiqueront le degré d'implication, de formation de compétences de l'équipe et sa capacité à évoluer et progresser avec les projets du dirigeant d'entreprise.

Tableau n° 21 : Diagnostic de la fonction ressources humaine

Critères	Forces	Faiblesses
- Pyramide des âges - Compétences - Formation - Rotation du personnel - Absentéisme - Rémunération - Part des salaires dans le chiffre d'affaires.		

Source : Idem, p14.

Tableau n° 22 : Questionnaire sur les ressources humaines

Questions	Oui	Non	Réponses
L'équipe est-elle soudée ?			
Quel est son niveau de motivation ?			
Le TURN over ⁵⁸ du personnel est-il cohérent par rapport à la profession ?			
Des outils de fidélisation du personnel sont-ils mis en place ?			
La pyramide des âges est-elle bien équilibrée ?			
Les employés connaissent-ils leurs objectifs ?			
Des entretiens individuels formalisés sont-ils mis en place ?			
Le personnel suit-il des formations régulièrement ?			
Des plans de formation pour faire monter les compétences sont-ils mis en place ?			

Source : Réalisé par nous même.

1-6-6 Diagnostique technologique :

La technologie peut être définie comme l'application des connaissances scientifiques et techniques à la conception, le développement et à la fabrication d'un produit, c'est une importante variable stratégique qui influence directement les choix et les décisions de l'entreprise, c'est un élément majeur de la compétitivité.

L'adoption de nouvelles technologies permet à l'organisation d'améliorer sa position concurrentielle et avoir un avantage sur ses concurrents en offrant des produits originaux pour sa clientèle.

« L'analyse du patrimoine technologique passe par deux points :

- Inventaire du patrimoine technologique de la firme et appréciation de son degré de performance sur le plan concurrentiel :

C'est l'identification de l'ensemble des technologies utilisées par l'entreprise puis les comparer à celles des concurrents ensuite distinguer celles qu'elle utilise mais ne maîtrise pas directement (recours aux fournisseurs) et les

⁵⁸Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.

technologies qu'elle maîtrise mais ne sont pas exploitées. On fait la distinction entre :

- Les technologies de base : elles étaient dans le passé à l'origine de l'activité mais avec le temps elles sont maîtrisées par les concurrents, elles ne constituent plus une force concurrentielle ;
- Les technologies clés : leur maîtrise fait la différence entre les concurrents ;
- Les technologies émergentes : c'est celles qui viennent de sortir et peuvent devenir des technologies clés mais avec un risque élevé ;
- Position technologique d'une entreprise dans un segment stratégique :

Qui s'apprécie par la capacité de l'entreprise à maîtriser les technologies clés par la facilité d'accès aux technologies de bases, l'intégration rapide des technologies de pointe et surveiller l'évolution des émergentes. »⁵⁹

Section02 : Audit marketing

Une entreprise, au cours de son développement, s'interroge sur l'efficacité de sa stratégie marketing, comment peut-elle l'améliorer ? L'audit marketing, est l'outil clé pour répondre à la problématique marketing.

L'audit marketing est un examen approfondi, systématique et continue des principales orientations marketing d'une entreprise dans son environnement, ainsi que des stratégies qu'elle emploie pour les atteindre. Cette vérification permet à l'organisation de résoudre les problèmes actuels, de renforcer ses compétences par rapport à ses concurrents et d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de ses activités marketing. Il se concentre sur les objectifs de l'entreprise, ses politiques, son organisation, ses méthodes et son personnel.

L'audit marketing a pour objet de définir le positionnement de l'organisation dans son environnement et son marché. Ce dernier permet d'effectuer une analyse complète des forces et des faiblesses de la politique globale du marketing de l'entreprise, comme il permet d'identifier les leviers de croissance.

2-1 Audit de la mise en œuvre du marketing mix :

La connaissance du marché et des clients permet à une entreprise de développer une stratégie marketing efficace pour ses produits, services et offres. La mise en œuvre de cette stratégie, à travers le marketing mix, conduit à l'atteinte des objectifs visés : assurer le succès d'un produit ou d'un service tout en augmentant la visibilité d'une marque ou d'une entreprise.

⁵⁹ H.KHALFALLAH, A.HAMROUNI, « L'analyse stratégique dans une démarche qualité : enjeux internes et externes », éd. Afnor, 2020, p

2-1-1 La politique prix :

L'audit prix aide l'organisation à identifier le problème auquel est confrontée avec sa politique de prix. Les auditeurs établissent un rapport sur la stratégie de prix, ils proposent alors des conseils et des solutions afin d'améliorer l'efficacité des efforts marketing de l'entreprise. Ainsi qu'il permet de vérifier l'alignement entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les initiatives marketing au niveau des prix.

Tableau n° 23 : Questionnaire concernant La politique prix

Thèmes à auditer au niveau du prix	Questions	Démarche de l'auditeur	outils
1/Maintien des prix et de la qualité du produit	Existe-il un noyau de clients qui resteront fidèle à la marque X ?	L'auditeur doit vérifier si l'entreprise investit suffisamment dans son plan de communication pour garder le même niveau de vente par rapport à la concurrence.	-Taux de fidélité. -calcul du budget consacré à la communication.
2/L'accroissement des prix et de la qualité perçue.	-L'augmentation des prix couvrira-t-elle les coûts ? -L'amélioration de la qualité du produit justifiera-t-elle l'accroissement du prix ?	L'auditeur doit vérifier si l'augmentation du prix et celle de la qualité se font dans le même sens.	-Calcul des coûts (coût de la matière première, coût de production, coût de la MO....). -Degré de satisfaction.
3/ Maintien des prix mais tout en améliorant la qualité perçue.	-Quelles sont les raisons de la stabilité des prix malgré l'amélioration de la qualité du produit ? -Est-ce qu'une étude de marché a été réalisée dans ce cadre ?	L'auditeur doit vérifier si l'augmentation des coûts se justifie par une réelle prise de risque ou par l'attraction d'une nouvelle cible.	-Analyser les résultats de l'étude de marché par rapport à la nouvelle cible.
4/Une baisse légère des prix et en même temps	-La part de marché et la rentabilité seront-elles	L'auditeur doit demander au chef de produit de	-Cycle de vie de produit (phase de maturité).

l'amélioration de la qualité perçue par le consommateur.	maintenue ? -Quelle est la nature du produit ? -Le consommateur est-il sensible à cette légère baisse du prix tout en ayant une qualité améliorée ?	justifier la baisse des prix malgré l'augmentation des charges.	-Part de marché (élevée grâce à l'importance du volume de vente et donc la réalisation d'économies d'échelles). -L'image de marque du produit.
5/Une importante baisse des prix tout en maintenant le même degré de qualité.	-Y a-t-il un impact si la concurrence ? -La marge sera-t-elle maintenue ? Et peut-on justifier cette baisse par une promotionnelle ?	L'auditeur doit demander au chef de produit de justifier la baisse décidée en fonction de l'ampleur de la diminution ou pas opérée par le concurrent.	Le prix du concurrent.
6/Maintien des prix tout en réduisant la qualité perçue du produit.	-Est-ce que le produit va garder la même valeur aux yeux du consommateur ? -Quelles sont les causes de la réduction des coûts ?	L'auditeur doit se préoccuper des coûts et son ampleur sur le consommateur.	-Degré de satisfaction. -Calcul des coûts (coût de la matière première, coût de la MO...)
7/Le lancement d'un nouveau produit sur le marché mais à un prix moins cher que la concurrence.	-Le client sera-t-il de plus en plus satisfait ? -Existera-t-il un phénomène de cannibalisation ?	L'auditeur doit se préoccuper de savoir comment le prix a été fixé et en particulier, il doit s'assurer qu'il s'agit d'un nouveau produit sur un nouveau marché et si le prix de vente a fait l'objet d'une étude sur un panel de consommateur. Il doit vérifier aussi que l'entreprise est	-Calcul du prix psychologique. -Calcul et analyse de l'élasticité de la demande. E= % de variation des quantités vendues / % de variation de prix.

		dotée d'un système d'information sur l'évolution des prix.	
--	--	--	--

Source : réalisé par nous même.

2-1-2 la politique produit :

Cette politique permet d'optimiser le portefeuille de produit d'une entreprise afin d'augmenter et de maintenir les ventes en fonction des objectifs marketings définis. La politique produit dépend de plusieurs facteurs :

➤ Marché potentiel du produit

Le marché potentiel est déterminé par une étude de marché. Cette étude permet d'estimer le nombre de personnes intéressées par le produit sur une période et une zone géographique précisées. L'évaluation de ce dernier est essentielle car elle permet à l'entreprise de déterminer le meilleur plan d'action, ainsi que la possibilité de connaître précisément la concurrence, de déterminer sa cible et les prévisions de ventes le critère de rentabilité et donc la viabilité du projet.

Tableau n° 24 : Questionnaire sur le marché potentiel du produit

Questions	Oui	non	Observations
Est-ce qu'il y a des produits pareils ?			
Quel est le potentiel du produit dans le marché ?			
Quelle part de marché tient l'entreprise actuellement ?			
Quel pourcentage d'augmentation de la part de marché sera possible dans une période ?			
Comment minimiser les coûts ?			
Qui sont les acheteurs du produit ?			
Quelles sont les menaces dans l'avenir ?			
Commercialiser directement ou par intermédiaires ?			

Source : réalisé par nous même.

➤ **Produits des concurrents**

L'analyse des produits des concurrents aide l'entreprise à identifier ses forces, faiblesses et menaces sur le marché, ainsi que de comprendre ce que distingue ses produits de ceux des concurrents.

Tableau n° 25 : questionnaire concernant les produits des concurrents

Questions	Oui	Non	Observations
Pourquoi les consommateurs préfèrent votre produit par rapport aux produits des concurrents ?			
Qui sont vos concurrents existants et leurs produits ?			
Quelles sont vos forces et faiblesses par rapport aux concurrents ?			
Pouvez-vous produire un produit d'une meilleure qualité que vos concurrents ?			
Est-ce que vous donnez une garantie sur vos produits ?			
Le désigne de vos produit est-t-il meilleur que celui de vos concurrent ?			

Source : réalisé par nous même.

➤ **Qualité**

Pour une entreprise, la qualité est une arme stratégique. Le succès financier et la viabilité à long terme d'une organisation dépendent tous de sa qualité. Les entreprises qui fournissent des produits/services de haute qualité bénéficient d'une fidélité accrue de la clientèle, ce qui contribue à l'augmentation des bénéfices.

Tableau n° 26 : questionnaire lié à la qualité du produit

Questions	OUI	NON	Observations
Quels types de produits de quelle qualité sont déjà sur le marché ?			
Votre produit répond-t-il à la demande des clients ?			
Améliorez-vous le produit continuellement ?			
Le personnel est-il qualifié pour maintenir et/ou améliorer la qualité ?			

Quelle est la qualité des produits des concurrents ?			
Quelle sera la conception, le modèle, l'apparence et le style ?			

Source : réalisé par nous même.

➤ **La marque de produit :**

Pour distinguer les produits et de les identifier il faut préciser une marque au produit parce que cette dernière est le point central de la communication commerciale. Egalement elle permet la fidélisation de la clientèle et l'introduction de nouveaux produits.

Tableau n° 27: Questionnaire concernant la marque produit

Questions	Oui	Non	Observations
Quelle stratégie de marque serait plus efficace ?			
Quel type de marque est moins coûteux pour la promotion, l'emballage et la vente ?			
Quels sont les avantages et désavantages des différentes options de marque ?			

Source : réalisé par nous même.

➤ **Développement de produits existants :**

Les clients sont prêts à acheter le produit s'il a été modifié pour répondre à leurs besoins. Les modifications de produits nécessitent des études de marché et les analyses suivantes :

Tableau n° 28 : questionnaire liée au développement de produits existants

Questions	Oui	Non	Observations
Est-ce que le produit peut être modifié techniquement ?			
Quelle sera la valeur pour les acheteurs ?			
Quels seront les coûts de modification ?			
Le produit sera-t-il compétitif ?			
Son prix sera-t-il plus haut ou plus bas après modification ?			

Les prix en hausses seront-ils acceptés par l'ancienne et la nouvelle clientèle ?			
---	--	--	--

Source : réalisé par nous même.

➤ Le développement de nouveaux produits

Les nouveaux produits constituent les éléments vitaux de toutes les entreprises, ainsi que le développement de ces derniers est à la base de l'innovation pour le succès de l'entreprise. Cette étape est importante pour les raisons suivantes :

- Continuer à être compétitif ;
- Suivre les évolutions technologiques ;
- Remplacement des produits défectueux ;
- Diversifier l'offre pour réduire les risques.

Tableau n° 29 : Questionnaire lié au développement de nouveaux produits

Questions	Oui	Non	Observations
Volume et continuité de la demande ?			
Evolution des prix ?			
Evolution de la situation concurrentielle ?			
Disponibilité des ressources ?			
Compétences demandées ?			
Rentabilité de l'investissement ?			

Source : réalisé par nous même.

2-1-3 La politique de distribution :

La politique de distribution est une étape très importante de l'étude de marché. Elle permet l'acheminement d'un produit sortant de l'appareil de production au consommateur final au bon moment, au bon endroit, en quantité suffisante, avec l'assortiment désiré.

Tableau n° 30 : Questionnaire d'évaluation de la politique de distribution

Questions	Oui	Non	Observations
Quelle est la structure de distribution : directe, indirecte, grands comptes, verticale, télévente ?			
Quel pourcentage du marché est couvert par le réseau ?			
Quelles sont les plateformes à utiliser pour vendre ? Quelle est la meilleure plateforme ?			
Quels contacts les clients ont-ils avec les fabricants en plus des contacts avec le réseau ?			
Comment accédez-vous aux différents canaux de distribution ?			
Votre produit atteindra-t-il le client par le biais d'intermédiaires ou est-il vendu de manière directe ?			

Source : réalisé par nous même.

2-1-4 La politique de communication (promotion):

La communication représente un pilier essentiel du marketing auquel les responsables s'intéressent pour réaliser une étude stratégique ainsi que de mettre en place un audit de cette dernière, le tableau suivant représente un questionnaire lié à la politique de communication menée par une entreprise :

Tableau n° 31 : Questionnaire d'évaluation de la politique de communication

Questions	Oui	Non	Observations
Quel est le pourcentage dépense de communication/CA ?			
Quels sont les médias exploités aux différentes étapes de la vente ?			
Quelles sont les cibles les plus importantes et secondaires ?			
Combien de visiteurs uniques viennent sur les sites ?			
Comment cela se compare-t-il à la taille de votre cible ?			
Quels outils sont à la disposition des clients			

sur les sites ?			
Quelles sources de content marketing sont exploitées ?			
Quelles activités en réseaux sociaux sont pratiquées ?			
Quels sont les leaders d'opinion de la profession ?			
Quels sont les indicateurs clés des communications ?			

Source : réalisé par nous même.

2-2 La mise en œuvre d'un audit de la démarche stratégique :

Cette démarche permet d'examiner la performance par rapport aux décisions stratégiques et à l'environnement de l'entreprise.

Tableau n° 32 : Questionnaire de la mise en œuvre d'une démarche stratégique

Questions	Oui	Non	Observations
Les résultats obtenus sont-ils satisfaisants ?			
La stratégie est-elle maîtrisée ?			
A-t-on fait les bon choix stratégiques ?			
La conduite de la stratégie en terme de processus est-elle satisfaite ?			
Les moyens mis en œuvre ont-ils été efficaces ?			

Source : réalisé par nous même.

2-2-1 La segmentation :

La mise en place d'une stratégie de segmentation nécessite la définition de la raison d'être de l'entreprise, c'est-à-dire son rôle dans une orientation marché. Cette démarche permet d'identifier les clients qu'elle souhaite servir, les facteurs critiques de succès à maîtriser, technologies alternatives à surveiller... Ainsi que la segmentation permet à l'entreprise d'être efficace et efficiente.

Le découpage du marché en segments homogènes peut se faire par manières différentes :

➤ **La segmentation sociodémographique :**

La mise en place de cette méthode facilite l'identification des variables sociodémographiques, de plus l'existence des panels de consommateurs et d'entreprise fournissent des données pour l'organisation.

Tableau n° 33 : questionnaire d'analyse de la segmentation sociodémographique

Questions	Oui	Non	Observations
Combien de foyers/d'entreprises sont acheteurs de vos produits ?			
Quel est le panier moyen d'un client en fonction de son genre (homme ou femme/ PME ou grand groupe).			
Quel est la distance de chaque client au point de vente le plus proche ?			

Source : réalisé par nous même.

➤ **La segmentation comportementale :**

Le comportement d'achat est l'une des bases essentielles pour segmenter un marché. Différents types de critères peuvent être utilisé tel que le taux d'utilisation du produit, la vitesse de réaction à l'innovation, le statut d'utilisateur et de fidélité. L'analyse de ce dernier permet à l'entreprise d'adapter les conditionnement des produits en fonction des besoins des petits, moyens et gros utilisateurs, grouper ses clients en clients fidèles, inconditionnels, fidèles non exclusifs et non fidèles.

Tableau n° 34 : Questionnaire d'analyse de la segmentation comportementale

Questions	Oui	Non	Observations
Combien de clients avez-vous pour chaque typologie de comportement ?			
Combien vaut exactement chaque client appartenant à une typologie de comportement ?			
Quelles typologies de comportement génèrent le plus gros chiffre d'affaires et le plus de marge pour votre entreprise ?			
Quel canal de vente réalise le plus gros chiffre d'affaires et le plus de marge pour votre entreprise ?			

Quel canal de vente réalise le plus de ventes pour chaque typologie de comportement ?			
Quel pourcentage de clients a acheté en bénéficiant d'une promotion/réduction ?			
Quel pourcentage de clients a acheté au prix maximal (marge maximal) ?			
Quel est le pourcentage des clients est des acheteurs réguliers ?			
Qui sont vos clients saisonniers ?			

Source : réalisé par nous même.

➤ **La segmentation socioculturelle ou segmentation par style de vie :**

La segmentation par style de vie, vise à approfondir le domaine des motivations et de la personnalité en lien avec la consommation. L'objectif de cette méthode est de créer une image plus humaine des clients qui inclut des informations sur leurs valeurs, leurs activités, leurs intérêts et leurs opinions en plus de leur profil sociodémographique.

Tableau n° 35 : questionnaire d'analyse de la segmentation par style de vie

Questions	Oui	Non	Observations
Qui sont les clients qui vous rapportent le plus ?			
Quelles sont les catégories de produits et les canaux de ventes préférées de vos meilleurs clients ?			
Combien de vos meilleurs acheteurs vous risquez de perdre à court terme ?			
Quelle est la valeur de vie précatrice d'un client en fonction de son genre ?			
Est-ce que la valeur de vie des acheteurs qui bénéficient de réductions est vraiment très faible ?			
Quelles sont les marques préférées des clients ayant les valeurs de vie les plus importantes ?			
Quels sont les signaux prometteurs qui anticipent une hausse de la rentabilité client ?			
Est-ce que la valeur de vie des clients qui ont souscrit au programme de fidélité est			

supérieure à la moyenne ?			
---------------------------	--	--	--

Source : réalisé par nous même.

➤ **La segmentation par occasion d'achat :**

Le principal avantage de cette approche est qu'elle tient compte des comportements opportunistes, qui se produisent lorsque les préférences d'un individu varient en fonction de la situation, ce qui est un phénomène courant.

Tableau n° 36 : Questionnaire d'analyse de la segmentation par occasion d'achat

Questions	Oui	Non	Observations
Selon le moment : s'agit-il d'un achat quotidien ou achat exceptionnel, achat selon l'heure de la journée, achat de saison ou hors saison... ?			
Selon le lieu : la consommation se fera-t-elle à domicile, au travail, en déplacement... ?			
Selon le contexte : l'achat est-il professionnel, de loisir, de vie privée, en urgence, en cadeau... ?			

Source : DUBOIS Bernard(1994), Comprendre le consommateur, Paris, Dalloz.

➤ **La segmentation par marque :**

Cette stratégie permet à l'entreprise d'éviter le risque de perdre des parts de marché, cette approche consiste à concevoir, fabriquer et commercialiser des produits de marque.

Tableau n° 37 : Questionnaire d'analyse de la segmentation par marque

Questions	Oui	Non	Observations
Combien de clients avez-vous pour chaque marque que vous commercialisez ?			
Combien vaut exactement chaque client d'une marque en particulier ?			
Quelles marques génèrent le plus gros chiffre d'affaires et le plus de marge pour votre entreprise ?			
Quel canal de vente réalise le plus de ventes sur chaque marque ?			

Source : réalisé par nous même.

➤ **La segmentation par produit :**

Elle permet de catégoriser l'offre en fonction de sa profondeur, le filtrage des produits répondant aux critères de recherche des clients.

Tableau n° 38 : Questionnaire d'analyse de la segmentation par produit

Questions	Oui	Non	Observations
Combien de clients avez-vous pour chaque catégorie de produit ?			
Combien vaut exactement chaque client appartenant à une catégorie de produit donnée ?			
Quelle catégorie de produit génère le plus gros chiffre d'affaires et le plus de marge pour votre entreprise ?			
Quel canal de vente réalise le plus de ventes sur chaque catégorie de produits ?			

Source : réalisé par nous même.

2-2-2 Le ciblage :

Le ciblage permet à une entreprise de définir les segments de marché qu'elle souhaite cibler et d'orienter sa stratégie marketing. Un ciblage efficace empêche l'entreprise de se focaliser sur des segments à faible potentiel de rentabilité.

Tableau n° 39 : questions concernant le ciblage

Questions	Oui	Non	Observations
Qui sont les utilisateurs de votre produit/service ?			
Quelle est leur typologie ?			
Qui réalise et prend la décision finale dans l'acte d'achat ?			
Qu'est-ce qui motivent les consommateurs à acheter ?			
Combien de segments l'entreprise décide-t-elle de couvrir ?			
Quels segments va-t-elle couvrir et lesquels va-t-elle abandonner ?			

Quels segments de clients sont les plus intéressés à satisfaire ?			
Quels segments sont les moins satisfaits actuellement ?			
Quel est le budget moyen ?			

Source : réalisé par nous même.

2-2-3- Le positionnement :

Sans aucun doute, le positionnement est l'un des outils de marketing les plus simples et les plus efficaces. L'objectif principal de ce dernier est de positionner clairement le produit ou le service dans l'esprit des clients potentiels, par rapport aux produits des concurrents directs et indirects.

Tableau n° 40 : questionnaire de la mise en œuvre de positionnement

Questions	Oui	Non	Observations
Comment se positionner ?			
Comment pouvez-vous développer la proposition de valeur de votre entreprise ?			
Où avez-vous le plus de crédibilité et d'expérience ?			
Dans quelle branche avez-vous situés ?			
Quels sont vos objectifs ?			
Quelle est la meilleure position à occuper dans le groupe de produits offerts, compte tenu des attentes des clients potentiels et des positions déjà occupées par la concurrence ?			
Quel sont les moyens marketings les plus appropriés pour occuper et défendre cette position ?			
Comment pouvez-vous différencier de la concurrence ?			
votre nom se démarque-t-il de la concurrence ?			
Qui vient en premier, deuxième et troisième position dans l'esprit des clients ?			

Quel est votre slogan et comment le rendre plus claire ?			
--	--	--	--

Source : réalisé par nous même.

2-3 Audit de l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel aide l'entreprise à se démarquer de ses concurrents en lui permettant de facturer des prix plus élevés, de fidéliser sa marque et d'attirer un public plus large. De ce fait, un avantage concurrentiel permet la conquête des parts de marché.

Tableau n° 41 : Questionnaire des stratégies de l'avantage concurrentiel

Questions	Oui	Non	Observations
Pourquoi votre entreprise peut-elle créer un avantage concurrentiel ?			
Comment identifier un avantage concurrentiel pour votre entreprise ?			
Quel est votre marché cible ?			
Comment vous offrez de la valeur ou des avantages à ce marché ?			
Qui d'autre opère dans le même espace ?			
Qui sont vos trois principaux concurrents ?			
Quelle est leur stratégie de tarification ?			
Combien de fois modifient-ils leurs prix sur le marché ?			
Sont-ils rentables et quel est le pourcentage de profit ?			
Comment est-ce que je me différencie ?			
Par quoi commencer ?			
Que puis-je apporter de plus que mes concurrents ?			

Source : <https://modelesdedusINESSplan.com/blog/infos/avantage-concurrentiel>.

2-4 Audit de la chaîne de valeur :

De nombreux gouvernements et agences de développements ont utilisé l'analyse de la chaîne de valeur pour déterminer le potentiel de croissance et de développement de divers produits et services de base.

2-4-1 Le diagnostic de la chaîne de valeur :

Le diagnostic de la chaîne de valeur est une méthode permettant de déterminer comment les acteurs opèrent et coordonnent leurs activités dans un ensemble de circonstances. Il examine également les divers effets que les opérations de la chaîne de valeur ont sur différents groupe de personnes.

Tableau n° 42 : Questionnaire de diagnostic de la chaîne de valeur

Questions	Oui	Non	Observations
Qui sont les acteurs qui participent aux activités le long des chaînes de valeurs ?			
Existe-t-il des acteurs qui coordonnent les activités dans la chaîne de valeur globale ?			
Quels sont les arrangements contractuels selon lesquels les acteurs achètent et vendent des produits ?			
Comment les acteurs échangent-ils des informations et sont-ils informés des solutions pour améliorer les produits et la performance de l'entreprise ?			
Quels sont les services techniques, commerciaux et financiers disponibles pour soutenir les acteurs de la chaîne ?			
Quelle valeur les acteurs ajoutent-ils au produit lors des différentes étapes de la chaîne, quels sont leurs coûts et comment cette valeur est-elle distribuée ?			
Quelles sont les relations de pouvoir dans la chaîne et dans quelle mesure déterminent-elles la distribution des avantages économiques et des risques entre les acteurs de la chaîne ?			
Quels types de barrières empêchant les entreprises d'entrer dans la chaîne de valeur existent ?			
Quel est le niveau de compétitivité des			

entreprises dans la chaîne de valeur ?			
Quels goulets d'étranglement existent et quels sont les possibilités disponibles pour le développement (amélioration) de la chaîne de valeur ?			
Quelles politiques et institutions représentent des contraintes/soutiens pour les acteurs de la chaîne et facilitent le développement de la chaîne de valeur ?			

Source : FIAS _ Service-conseil pour les investissements étrangers (2007). MOVING TOWARD COMPETITIVENESS : A VALUE-CHAIN APPROACH. SFI, Groupe de la Banque mondiale. Disponible sur www.ifc.org.

2-4-2 Cartographier la chaîne de valeur:

Cartographier consiste à tracer une représentation visuelle préliminaire de la structure d'une chaîne de valeur et à déterminer ses principales caractéristiques.

Tableau n° 43: questionnaire pour cartographier la chaîne de valeur

Questions	Oui	Non	Observations
Quelle est la nature du ou des produits qui définissent la chaîne ?			
Quelles sont les fonctions essentielles (processus de transformation) dans la chaîne de valeur ?			
Quels types d'acteurs participent à la chaîne de valeur, quelles fonctions remplissent-ils, et combien sont-ils ?			
Comment les acteurs interagissent-ils et organisent-ils la transaction de produit ?			
A travers quels canaux les produits sont-ils acheminés vers les marchés finaux et quels sont les volumes des flux de produits ?			
Quels types de fournitures et de services alimentent la chaîne de valeur ?			

Source: GTZ (2007). Value Links Module 2: Analyzing Value Chain. Disponible sur <http://www.value-links.de/manual>.

2-5 Audit de portefeuille d'activité :

La démarche vise à déterminer la position stratégique de chaque activité en se référant à deux dimensions indépendantes : la valeur intrinsèque des produits ou segments du marché de référence où s'exercent les activités, et la force concurrentielle de l'entreprise dans chaque produit-marché considéré.

2-6 Audit du benchmarking :

Cette analyse cherche à rassurer les décisions stratégiques, améliorer la compétitivité, réduire les coûts ainsi, elle assure la performance, la pérennité et la productivité de l'entreprise.

Tableau n° 44 : Questionnaire de benchmarking

Questions	Oui	Non	Observations
Pourquoi votre entreprise fait-elle du benchmarking ?			
Quels sont les avantages du benchmarking pour votre entreprise ?			
Quels sont les domaines d'application du benchmarking dans votre entreprise ?			
Le benchmarking est-il important pour votre entreprise ?			
comment comptez-vous améliorer le Benchmarking au sein de votre entreprise ?			
Les objectifs tirés des références de Benchmarking sont-ils réalistes pour votre entreprise?			

Source : réalisé par nous même.

Section 03 : le système d'information marketing et les risques concurrentiels

L'entreprise est une cellule économique qui est en relation avec différents partenaires (clients, consommateurs, Etat, administrations, syndicat, fournisseurs).

C'est justement parce que l'entreprise vit dans un système que l'on définit comme ouvert qu'elle a un besoin constant d'informations pour être en permanence connectée à ses marchés. Etre capable de suivre et de prévoir les changements de son environnement, quel que soit la langue dans laquelle l'information est exprimée, est une étape critique pour les entreprises qui cherchent à maintenir ou à développer leur compétitivité.

Ainsi que le problème principal auquel une entreprise doit faire face est la capacité à suivre l'évolution des besoins et des attentes des différents acteurs qui opèrent sur son marché afin d'anticiper et de s'adapter à ces évolutions. Pour répondre à ce besoin d'information, de nombreuses entreprises ont développé le concept d'un système d'information marketing (SIM), un outil de gestion qui permet l'acquisition et la diffusion d'information sur le marché à tous les niveaux de l'entreprise afin de faciliter la prise de décision.

L'objectif central d'un système d'information marketing est d'intégrer des données de marché, quelle que soit leur nature ou leur origine et de les diffuser sous la forme d'un flux continu d'information.

3-1 La mise en place d'un système d'information marketing :

« Celui qui gagne est celui qui aura l'information, la bonne information, pour pouvoir l'utiliser efficacement, et de préférence avant les autres. »⁶⁰

Le système d'information marketing (SIM) est un ensemble de méthodes (constitué de services et/ou d'outils) conçu par le responsable marketing censé lui fournir des informations fiables et pertinentes, nécessaires à toute prise de décision stratégique ou opérationnelle. Il est dédiée à la connaissance et au suivi des clients, des consommateurs en général, et de la concurrence.

Ce SIM fonctionne uniquement en interaction avec les autres systèmes d'information de l'entreprise : commercial, financier, ressources humaines, logistique, juridique, etc.

⁶⁰ Alain Juillet, Haut responsable chargé de l'Intelligence économique auprès du gouvernement, conférence faite au RC Paris.

Les missions du SIM sont multiples :

- Définir et exprimer les besoins en informations ;
- Collecter et recueillir l'information utile à l'entreprise ;
- Soutenir la diffusion externe des informations ;
- Ajuster précisément l'offre à la demande en interne.
- Permet la circulation et le traitement de l'information en temps réel ;
- Il fait vivre l'information au sein et au service de l'entreprise et de ses partenaires.

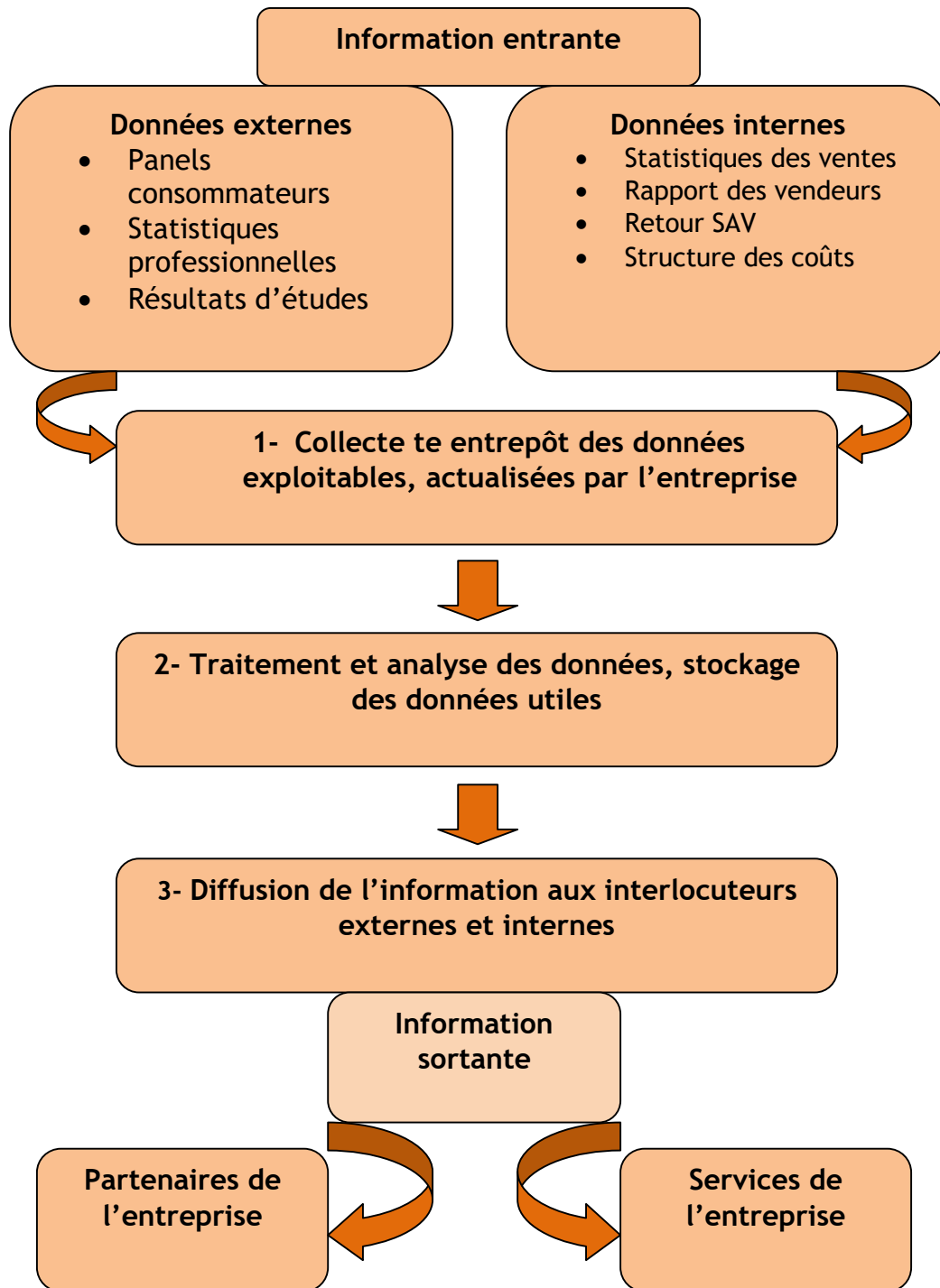
3-1-1 Les composantes du SIM :⁶¹

Le système d'information marketing se base sur 2 moyens :

- Les moyens humains : représentent toutes les personnes qui participent à la collecte, le traitement et la diffusion de l'information.
- Les moyens matériels et techniques : les technologies des réseaux, les systèmes de reporting commercial, les programmes CRM et les bases de données.

⁶¹ S.ANNEAU-GUILLEMAIN, « Marketing en poche », éd GUALINO, 2021, p34.

Figure n° 21 : Le fonctionnement du SIM



Source : S.ANNEAU-GUILLEMAIN, « Marketing en poche », éd GUALINO, 2021, p36.

3-1-2 Evaluation du système d'information marketing :

Tableau n° 45 : Questionnaire d'évaluation des systèmes d'information marketing :

Questions	Réponses
Quel est le système d'information marketing utilisé par votre entreprise ?	
Comment se comporte votre entreprise avec les différents modes de communication et de transfert d'information ?	
Comment votre entreprise utilise en interne la communication électronique et le partage d'information ?	
Comment est garantie la fiabilité des données techniques, des données clients et produits ?	
Comment se comporte votre entreprise pour assurer la traçabilité du flux d'information concernant les commandes des clients et celles passées à ces principaux fournisseurs ?	
Comment sont élaborées et suivies les prévisions de ventes ?	

Source : Référentiel ASLOG.

3-2 Audit de la veille concurrentielle :

La mise en place d'une cellule de veille concurrentielle a pour objectif de construire un avantage concurrentiel réel pour l'entreprise, ainsi qu'elle permet une surveillance continue de son environnement afin de tirer des opportunités et de faire face aux menaces.

Tableau n° 46 : Questionnaire de la veille concurrentielle

Questions	Oui	Non	Observations
La veille concurrentielle est-elle importante pour votre entreprise ?			
Quelle est l'apport de la veille concurrentielle dans la performance de votre structure marketing ?			
Avez-vous les moyens et les ressources nécessaires ?			
Qui sont vos concurrents ? Sont-ils performants ?			
Quels sont les produits émergents, les solutions de substitution existante et potentielles ?			
Quelles sont les perspectives et capacités d'évolution de vos concurrents ?			
Quelles sont les forces et faiblesses de vos concurrents ?			
Quelles sont vos capacités d'anticipation et d'extension ?			

Source : réalisé par nous même.

3-2-1 Les sources d'informations de la veille concurrentielle :

Ces sources peuvent être issues de diverses sources : sites web, réseaux sociaux, bases de données et également des sources humaines.

Tableau n°47 : Questionnaire concernant les sources informations de la veille concurrentielle

Questions	Oui	Non	observations
Qui sont les sources les plus influentes qui mentionnent vos concurrents ?			
Où vos concurrents sont-ils visibles ?			
Les concurrents font-ils du sponsoring, de la publicité, des discours ?			
Comment les informations sont-elles reçues ?			
Comment sont-elles stockées ?			

Source : réalisé par nous même.

3-2-2 La veille concurrentielle au service du système d'information marketing :

La mise en œuvre de la veille concurrentielle au service du système d'information marketing aura un impacte positif sur les orientations stratégiques de l'organisation ainsi que sur les décisions marketing en cours.

Tableau n°48 : questionnaire relative à la veille concurrentielle au service du système d'information marketing

Questions	Oui	Non	Observations
Comment les informations sont-elles utilisées ?			
Suivant quelle périodicité ?			
Que pouvez-vous améliorer ?			
Quels besoins ne sont pas couverts ?			
Que allez-vous faire de l'information marketing ? A quoi va-t-elle servir exactement ?			

Source : réalisé par nous même.

3-2-3 La veille concurrentielle et le plan marketing :

Il aura un impacte immédiat et à long terme sur les décisions de structure marketing de l'entreprise, ainsi que sur la capacité à définir des plans d'actions appropriés.

Comment réussir sa veille concurrentielle avant de se lancer ?

La mis en place de la veille concurrentielle au sein de l'entreprise est une étape indispensable pour améliorer sa prise de décision et de disposer de bonne informations afin de construire une vision globale, précise de son marché et de ses concurrents. Le tableau suivant présente quelques questions qu'il est intéressant de poser pour gérer une bonne vieille :

Tableau n° 49: Questionnaire liée à la réussite de la veille concurrentielle

Questions	Oui	Non	Observations
Quelle est votre connaissance actuelle de la concurrence ?			
De quels types sont vos concurrents ?			
Trouvez-vous facilement de l'information sur vos concurrents ?			
Quelles sont aujourd'hui vos sources d'information et celles déjà disponibles en interne ?			
Avez-vous raté des informations cruciales qui vont fait prendre conscience de l'importance d'améliorer votre processus de veille concurrentielle ?			
Avez-vous besoin d'une veille à très grande échelle qui couvre tous les secteurs, départements, produits, marchés liés à votre entreprise ? Ou bien y a-t-il des angles plus prioritaires que d'autres ?			
Est-ce que vous déjà arrivé de découvrir des informations concurrentielles après coup ?			
Quelles sont vos ressources en interne pour la veille qu'elles soient humaines ou financières ?			

Source : réalisé par nous même.

3-3 Audit des risques liés aux entreprises :

Toute activité économique comporte des risques qui peuvent mettre en péril le fonctionnement, la rentabilité et la croissance de l'entreprise. Avec la présence continue de risques, les auditeurs doivent identifier les risques encourus par leurs organisations, évaluer leurs conséquences et leurs gravités et mettre en place des mesures pour gérer et réduire leurs impacts économiques, humains et physiques. Le tableau suivant représente un questionnaire concernant les risques liés aux entreprises.

Tableau n° 50 : Questionnaire concernant les risques liés aux entreprises

Questions	Oui	Non	observations
Quels sont les principaux risques qui menacent votre entreprise ?			
Existe-t-il un processus d'identification des sources et événements potentiels internes et externes qui influencent l'atteinte des objectifs de votre organisation ?			
Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles bien définies au sein de votre entreprise ?			
Existe-t-il au sein de votre entreprise un système d'information adapté qui permet de véhiculer l'information concernant les risques transversale en interne ?			
L'entreprise réalise-t-elle une analyse des causes et des conséquences possibles des principaux risques identifiés ?			
La direction fixe-t-elle un seuil d'appétence (tolérance) pour le risque ?			
La direction définit-elle la probabilité et impacte des risques rencontrés ?			
Votre entreprise procède-t-elle des actions correctives et préventives contre les risques ?			
Les risques dépassant les limites acceptables définies par votre l'entreprise donnent-ils lieu à des actions spécifiques ?			
La consultation sur les risques se fait uniquement de manière interne ?			
La consultation sur les risques se fait à la fois interne et externe ?			

La direction reçoit-elle une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de votre l'entreprise ?			
Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la surveillance des procédures de gestion des risques ?			
Est-ce que votre l'entreprise dispose d'un processus pour gérer ses risques ? Si oui pourquoi ? Et par quel moyen ?			

Source : REVUE MAROCAINE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT ET MARKETING, N° 16, JANVIER-JUIN 2017.

Un deuxième tableau aide les auditeurs à lister les risques pouvant peser sur l'entreprise et les moyens de les contourner ou les annuler :

Tableau n° 51 : Les risques liés à l'entreprise

Nature des risques	Description des risques	Stratégie de traitement des risques
Risques liés à l'environnement général		
Risques liés au marché		
Risques liés aux outils opérationnels (matériel, informatique)		
Risques liés aux personnes		
Risques liés aux tiers		

Source : KHALFALLAH, HAIFA, HAMROUNI, Anis, L'analyse stratégique dans une démarche qualité : Enjeux internes et externes », éd. Afnor, 2020.

Conclusion :

L'analyse concurrentielle constitue une étape nécessaire d'évaluation de la performance d'une entreprise, de la mise en place des nouvelles stratégies marketing et envisager les améliorations nécessaires. Une analyse concurrentielle efficace par le modèle SWOT permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation et d'anticiper les menaces sur son marché, ainsi que de comprendre ce qui la différencie du point de vue de ses clients.

La finalité d'un audit concurrentiel consiste à envisager plusieurs voies de développement stratégique, il facilite aux responsables marketing et commercial la prise de décisions à propos des stratégies à mettre, en place en vue d'améliorer la politique stratégique.

*Chapitre 03 :L'audit de la
position concurrentielle de la
SOCOTHYD*

Introduction :

La SOCOTHYD est une Entreprise Publique Economique (EPE)/SPA, qui a pour objet la fabrication et la commercialisation des produits parapharmaceutiques et d'hygiène corporelle. Elle a été créée par l'arrêté interministériel du 17 Avril 1970 rendant exécutoire la délibération N°01 du 11 Mars 1970 de l'assemblée populaire de la wilaya de Tizi-Ouzou, sous la dénomination de Société de Coton Hydrophile, en abrégé (SOCOTHYD). Son siège social est à Issers wilaya de Boumerdès, située à l'est de la capitale sur l'axe Alger-Tizi-Ouzou.

La SOCOTHYD a commencé la production en 1970 avec un seul produit à savoir « le coton » sous plusieurs formes (hydrophile, cadré,...). En Mars 1975, elle a procédé à une extension pour la fabrication de gaze. En 1978, elle a élargie sa gamme de produits qui est devenue plus importante (gaze, coton, couches bébés, serviettes hygiénique). Cette entreprise ne cesse d'évaluer et de se développer après la mise en place d'un atelier de production pour la fabrication des bandes plâtrées l'an 2000. A partir de l'année 2012, dans le cadre du plan d'assainissement accordé par les pouvoirs publics et de développement accordé par les pouvoirs publics suivant la résolution du conseil des participations de l'état CPE N°07/124/27/03/2012 portant sur la modernisation de l'outil de production et l'acquisition de nouveaux équipements par lesquels les gammes de produits SOCOTHYD ont été diversifiés, à savoir : les produits de sparadraps et les bandes de crêpes.

Pour son développement, la SOCOTHYD a opté pour une stratégie orientée vers diversité des produits de haute valeur ajoutée et un niveau de qualité élevé. Au stade actuel, elle est confrontée à un environnement favorable caractérisé par :

- Une forte attractivité du marché ;
- Une bonne qualité des produits ;
- Des prix compétitifs ;
- Des actions stratégiques à suivre comme :
 - L'augmentation des parts de marché ;
 - L'élargissement de la gamme des produits ;
 - La présence et la force commerciale ;
 - La rigueur en contrôle interne.

La SOCOTHYD a pour mission la production et la commercialisation des produits parapharmaceutiques et des produits d'hygiène corporelle. Ses objectifs se résument aux points suivants :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Améliorer les coûts de production ;

- Minimiser les coûts d'achat ;
- Améliorer les compétences et la communication ;
- Valoriser les ressources humaines ;
- Améliorer le chiffre d'affaire.

Dans une vision permanente d'excellence, d'innovation, de perfectionnement et de satisfaction des attentes de ses clients, la SOCOTHYD a mis en place un système de management et qualité, les certificats et labels (comme le montre les annexes 01-02-03 et 04).

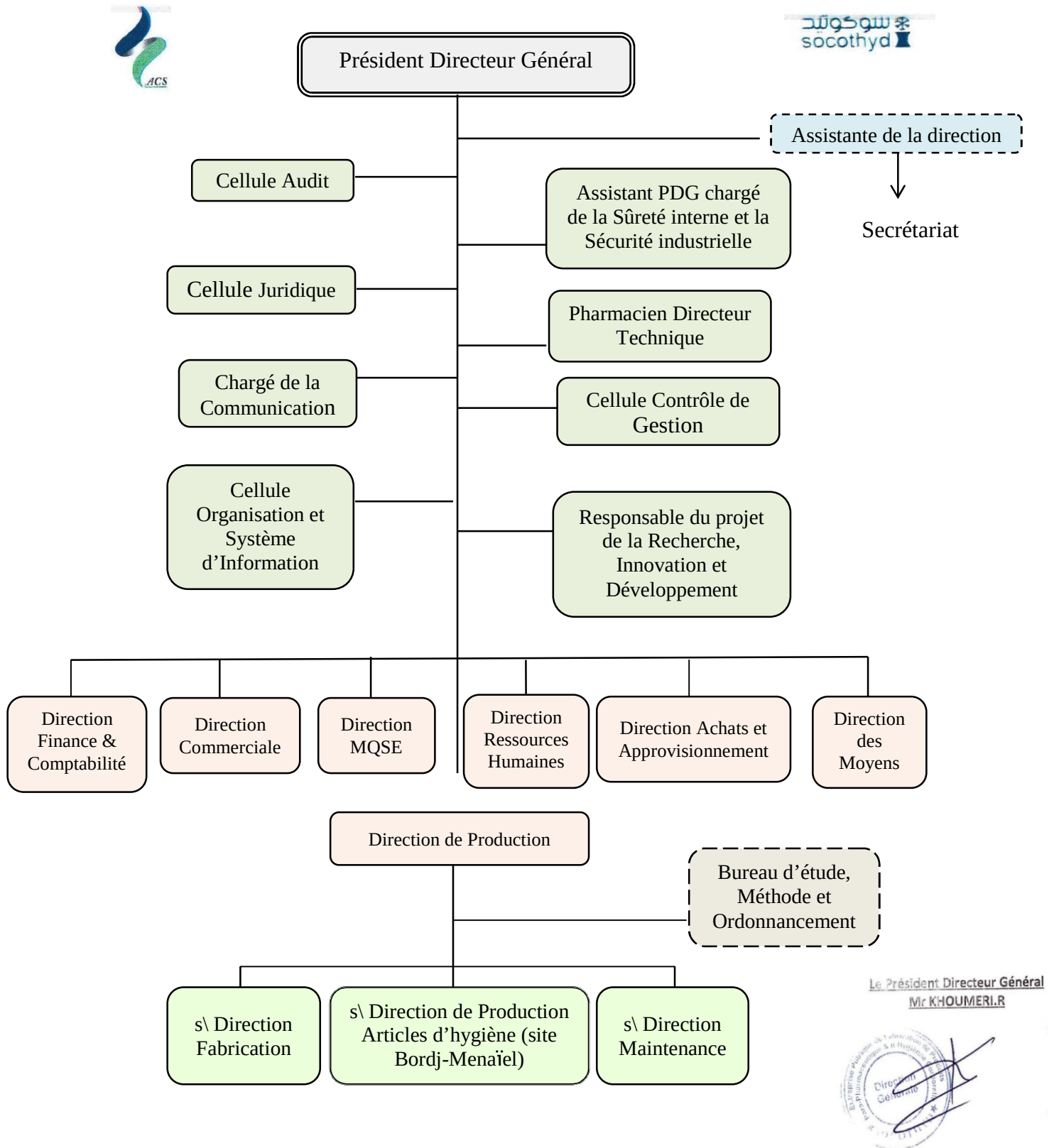
La SOCOTHYD est organisée en mono unité et comprend deux sites : le site Issers et le site Bordj-Menaïel. Elle est dirigée par un conseil d'administration présidé par un Président Directeur Général (PDG). Ses principales missions sont :

- La définition des programmes de la société ;
- L'approbation des programmes et des budgets et le suivi des performances des sites ;
- La gestion directe des sites de production.

Le staff de PDG est composé des structures suivantes (annexe 05) :

- La direction générale ;
- La cellule audit ;
- La direction finances et comptabilité ;
- La direction commerciale ;
- La direction management, qualité, sécurité et environnement ;
- La direction de production ;
- La direction ressources humaines ;
- La direction approvisionnement ;
- La direction des moyens.

Figure n° 22 : Organigramme de la SOCOTHYD



Source : Document interne de la SOCOTHYD, consulté Juillet 2021.

Section 01 : L'audit de l'environnement concurrentiel de la SOCOTHYD

L'audit de l'entreprise correspond à un outil de diagnostic qui permet d'analyser son activité, comprendre son environnement marché, de détecter les causes de dysfonctionnement au sein de l'entreprise et de chercher les ressources et les procédures d'amélioration à mettre en place afin d'atteindre la performance attendue.

Un diagnostic efficace doit ainsi conduire à identifier des opportunités de développement et permettre la définition d'options stratégiques réalistes.

1-1 Audit et objectifs stratégique de la SOCOTHYD :

Au sein de la SOCOTHYD, les stratégies sont traduites en politiques et actions opérationnelles. Pour mener un diagnostic global de ces stratégies plusieurs audits sont mis en place par l'organisation ; L'audit qualité, l'audit financier, l'audit social et audit opérationnel.

Les stratégies mises en pratique par la SOCOTHYD sont décidées au top management et traduites sur le plan marketing et le plan de développement.

Pour auditer sa stratégie la SOCOTHYD fait appel à un diagnostic stratégique qui se base sur l'analyse SWOT, une analyse des forces et des faiblesses, des opportunités et menaces constituant son environnement concurrentiel.

Pour fixer ses objectifs stratégiques la SOCOTHYD prend en considération deux paramètres :

- La pérennité de l'entreprise ;
- Assurer le développement de ses activités.

Une meilleure satisfaction des clients représente la finalité majeure des préoccupations de l'entreprise, pour cela la SOCOTHYD a classé les besoins des individus comme élément essentiel des objectifs de la stratégie de l'entreprise.

1-2 Diagnostic du marché de la SOCOTHYD :

Le marché de la SOCOTHYD est considéré comme un marché porteur notamment avec la survenue de la pandémie du COVID-19, le besoin continu des produits de santé a rendu le marché des DM très porteur, le premier et principal client de la SOCOTHYD représente 30% du chiffre d'affaire de cette dernière.

Pour mener son activité la SOCOTHYD a choisi de segmenter son marché en deux segments :

- Segment des hôpitaux publics ;
- Segments des privés.

L'entreprise fait face à des concurrents directs qui sont les suivants :

- PROMEDAL⁶² ;
- ABN⁶³ ;
- MEDICOMP⁶⁴.

La SOCOTHYD enregistre plusieurs avantages par rapport à la concurrence liée à son secteur d'activité :

- Assurer une grande capacité de production ;
- Meilleur rapport qualité/prix ;
- Une gamme de produits diversifiée ;
- Image de marque et notoriété.

1-2-1 Diagnostic des clients :

La SOCOTHYD a mis en place une base de données clients pour développer son portefeuille clients, améliorer leur fidélisation, accroître les revenus et augmenter la valeur de chaque client, elle permet également de cibler les offres et d'augmenter par conséquent le chiffre d'affaires.

L'entreprise a constitué une base de données pour suivre ses clients potentiels qui sont principalement :

- Les établissements de santé publique et militaires ;
- Les établissements privés (pharmacies grossistes, cliniques privés).

La base de données de ces clients aide la SOCOTHYD à mieux connaître leurs besoins d'assurer un bon rapport prix/qualité, de maintenir les relations commerciales entre l'entreprise et le client afin de garder les clients actuels le plus longtemps possible.

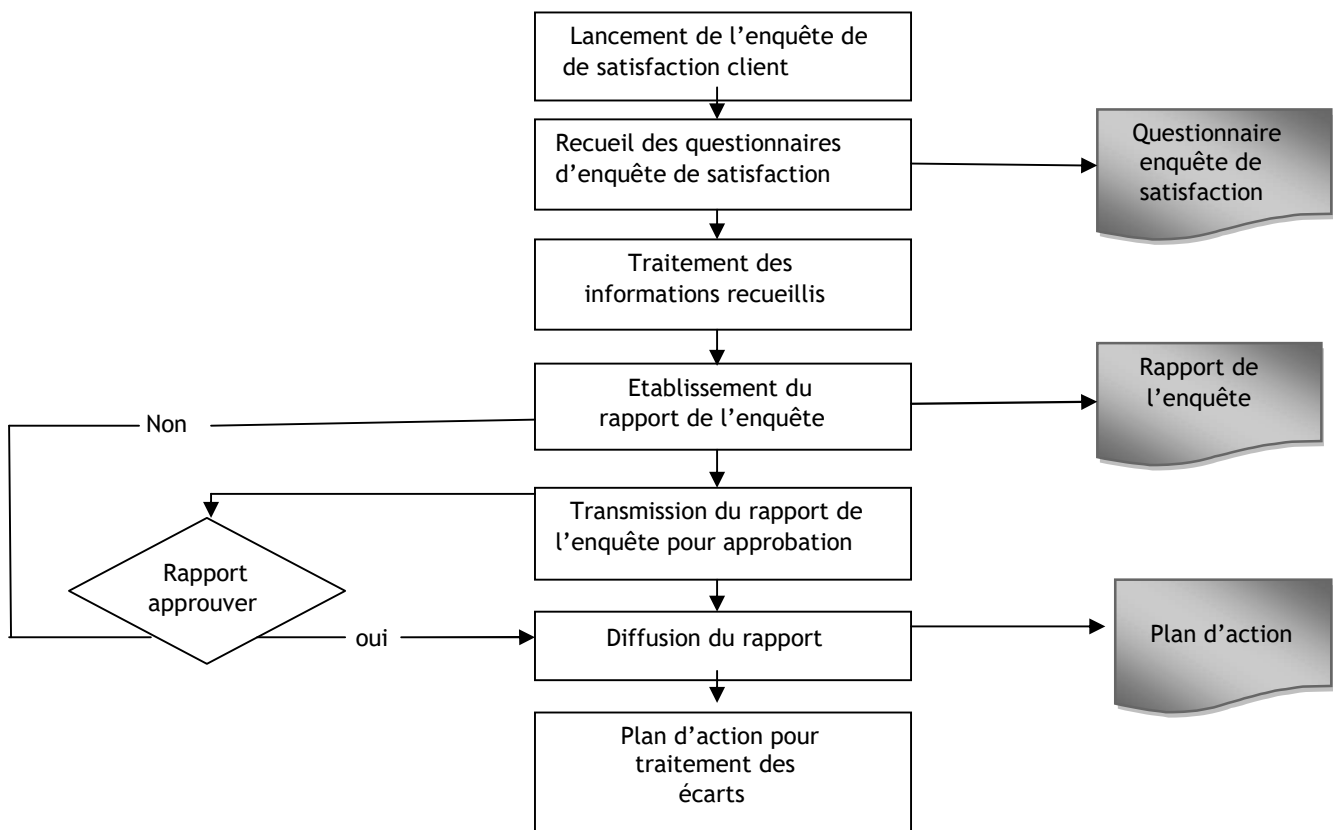
Les contraintes clients sont prises en charge par SOCOTHYD afin de satisfaire leurs besoins, elle a procédé à l'établissement d'un processus d'évaluation de la satisfaction client :

⁶² PROMEDAL est une société, spécialisée dans la fabrication et l'importation de dispositifs médicaux à usage unique.

⁶³ ABN médical est une SARL créée en 2014 basée à GHARDAIA qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de dispositifs médicaux à usage unique sous forme stériles et non stériles.

⁶⁴ MEDICOMP est une entreprise de droit algérien créée en 1999 spécialisée dans la fabrication et l'importation des dispositifs médicaux

Figure n° 23 : Processus d'évaluation de la satisfaction client de la SOCOTHYD



Source : Direction du management qualité, sécurité et environnement, SOCOTHYD.

1-2-2 Diagnostic de la concurrence :

L'évolution continue de la concurrence entraîne une évolution continue de la SOCOTHYD ainsi que celle du secteur du dispositif médical.

La SOCOTHYD, à travers l'analyse SWOT a réussi à déterminer les capacités de la concurrence sur le côté fonctionnel de l'entreprise, ainsi que l'évaluation de l'intensité concurrentielle dans son secteur d'activité, les résultats de cette étude est résumé dans les deux tableaux suivants :

Tableau n° 52 : les forces et les faiblesses fonctionnelles de la SOCOTHYD

Forces	Faiblesses
- Le marketing ; - L'aspect financier ; - Les ressources humaines ; - La capacité de croissance ; - La capacité de création rapide ; - La capacité d'adaptation aux changements ; - La capacité de résistance.	- La fonction de production ; - La fonction organisationnelle.

Source : Département d'audit de La SOCOTHYD.

Tableau n° 53 : Evaluation de l'intensité de la concurrence du secteur d'activité de la SOCOTHYD :

Opportunités	Menaces
- Marché en pleine croissance Forte demande ; - Marché porteur et en cours de développement ; - Demande qui ne cesse de s'accroître avec un nombre important de clients, toujours en augmentation ; - Multiplicité des concurrents qui génère des effets positifs pour SOCOTHYD en la forçant à être plus innovante.	- Concurrents locaux et étrangers ; - Concurrence très sérieuse ; - Notoriété élevée pour les concurrents internationaux ; - Nombreux concurrents à l'origine de l'augmentation des coûts inhérents à l'innovation imposée par le marché interne et externe.

Source : Département finances et comptabilité de la SOCOTHYD.

1-2-3 Diagnostic des forces concurrentielles dans le secteur des DM par rapport à la SOCOTHYD :

Le modèle des cinq forces de porter est utilisé pour identifier et analyser les forces décrivant la structure concurrentielle d'un secteur, ce modèle aide à comprendre son positionnement actuel sur le marché ainsi que de définir les stratégies à mettre en place pour faire face à la concurrence.

1-2-3-1 Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

L'influence des fournisseurs dépend de leur pouvoir de négociation, c'est-à-dire leur capacité d'imposer à SOCOTHYD des conditions en matière de coût de délai ou de qualité.

Dans le cas de la SOCOTHYD il existe une gamme de critères que l'entreprise doit respecter dans le cadre de négociation d'achat :

- Le prix des matières premières ;
- Le rapport qualité/Prix ;
- Les délais de livraison ;
- Les modalités de paiement ;
- La qualité de produits à la réception et le service après vente.

Les fournisseurs du secteur de la SOCOTHYD sont en position de force en ce qui concerne les matières premières ce qui leur donne le pouvoir de décider des prix et de les faire grimper et cela entraîne la naissance d'une concurrence entre les fournisseurs du même secteur.

Tableau n°54:Evaluation du pouvoir de négociation des fournisseurs de la SOCOTHYD

Opportunités	Menaces
- Large choix de gamme : couleurs, grammage et disponibilité du produit - Beaucoup de fournisseurs répondent aux besoins et à l'exigence des critères d'évaluation fixés par SOCOTHYD en ce qui concerne le prix, la qualité, le délai de livraison. - Rapport de confiance et de fidélisation avec les fournisseurs.	- Risque de perte des fournisseurs - Risque d'augmentation des prix - risque de diminution du niveau de qualité des approvisionnements

Source : Département des finances et comptabilité de la SOCOTHYD.

1-2-3-2 Le pouvoir des clients :

Selon porter « le pouvoir des clients va dépendre de leur capacité à négocier les prix, le niveau de qualité et les services associés ».

Dans le cas de la SOCOTHYD, le degré de la concentration de l'industrie des clients est supérieur à celle des firmes du secteur.

Pour la SOCOTHYD, le niveau des ventes aux hôpitaux est supérieur à celle enregistrées aux privés comme elle enregistre une faible élasticité de la demande du produit du client, des remises sont accordées à certains clients habituels.

Tableau n° 55 : Evaluation du pouvoir de négociation des clients de la SOCOTHYD

Opportunités	Menaces
- Diversification des clients ; - Des prix similaire avec les prix des concurrents ; - Pas de menaces d'intégration vers l'amont ; - Les critères d'évaluation sont moyennement maîtrisés: du point de vue du prix, des quantités, de la qualité, des modalités de paiement et délais de livraison, la réponse à la spécification et à la demande personnalisée de certains clients	- Clientèle diversifiée très exigeante: risque de perte des clients suite à l'insatisfaction des critères dictés par certains clients. - La diversification des clients engendre une différenciation dans les goûts et les préférences. SOCOTHYD risque de se trouver dans l'incapacité de satisfaire les différentes demandes de cette clientèle

Source : Département des finances et comptabilité de la SOCOTHYD.

1-2-3-3 Les nouveaux entrants :

Chaque entreprise cherche à améliorer sa performance ainsi que sa position concurrentielle sur le marché pour faire face aux différentes menaces de son environnement, principalement celles des nouveaux entrants.

Selon porter « une industrie connaissant de nombreuses entrées, voit décroître la profitabilité de chacune de ses entreprises, plus le nombre d'entrant est important plus la concurrence sera forte ».

Pour la SOCOTHYD, les nouveaux entrants vers son secteur d'activité, ont accès aux différentes matières premières, aux nouvelles technologies et aux réseaux de distribution disponibles, comme ils ont accès aux localisations favorables.

Tableau n° 56 : Grille d'évaluation des nouveaux entrants sur le marché de la SOCOTHYD

Opportunités	Menaces
- Forte notoriété de l'entreprise SOCOTHYD ; - Les barrières à l'entrée constituent des opportunités pour SOCOTHYD, tels que les investissements nécessaires, les brevets, les normes, en résumé toutes les mesures qui rendent l'entrée dans un secteur plus difficile.	- La présence de nouveaux entrants - Perte de clients - Diminution des parts de marché - Les coûts élevés des améliorations - Les nouveaux entrants apportent de nouvelles capacités afin de conquérir une part de marché.

Source : Département des finances et comptabilité de la SOCOTHYD.

1-2-3-4 Les produits de substitution :

Les produits de substitution représentent une menace majeure, car les entreprises voient que leurs produits peuvent être remplacés par des produits de substitution.

Selon porter « La présence d'un produit pouvant remplacer le vôtre offre une alternative à vos clients. Je ne parle pas ici d'un concurrent mais d'un produit pouvant être utilisé à la place du vôtre ».

Dans le cas de la SOCOTHYD aucun produit de substitution n'est enregistré et qui pourrait constituer une menace pour les produits de l'entreprise.

Le risque d'arrivée de produits de substitution face aux produits de la SOCOTHYD est limité. L'entreprise est suffisamment diversifiée pour ne pas être confrontée à cette menace.

1-3 Le diagnostic de l'offre et de la demande de la SOCOTHYD :

Après notre diagnostic de l'offre et la demande on a constaté que :

1-3-1 L'offre :

Le secteur d'activité de la SOCOTHYD est un secteur sur-capacitaire, il se caractérise par l'absence des barrières à l'entrée et à la sortie, et dont le

pouvoir public est le côté décideur de la régulation de son économie.

Ce secteur d'activité enregistre un besoin de financement qu'elle arrive à satisfaire à travers ses fonds propres ou les banques.

Une forte concentration de circuits de distribution dans le secteur entraîne une concurrence accrue entre ces derniers.

La SOCOTHYD elle a accès à quatre niveaux de circuits de distribution dans son secteur.

1-3-2 La demande :

Les hôpitaux et les privés sont les principaux acheteurs et consommateurs des produits fabriqués par la SOCOTHYD ainsi que les agents agréés, les grossistes et les pharmaciens, la demande se fait selon le besoin.

L'entreprise enregistre une augmentation de la demande en été dont les acheteurs sont des clients habituels qui sont fidèles à la marque de l'entreprise.

Section 02 : L'audit stratégique des fonctions de la SOCOTHYD

Compte tenu de sa position sur le marché et de la concurrence qui ne cesse de s'accroître, l'entreprise SOCOTHYD et dans l'obligation de répondre aux exigences de sa clientèle de plus en plus exigeante, c'est pour cela elle a décidé de mettre en place un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO9001⁶⁵ version 2015 dont l'objectif est de permettre l'amélioration de la qualité des services fournis aux clients et de l'organisation des activités.

On a choisi le modèle LCAG comme modèle de diagnostic stratégique de base à suivre tout au long du diagnostic dont le but est d'analyser la situation actuelle et globale de l'entreprise afin de l'aider dans la prise de décisions stratégiques fiables. Cette analyse nous a aidés à remplir la matrice SWOT de chaque élément afin de confirmer les choix stratégiques.

Avec l'arrivée des exigences de la version 2015 de la norme ISO9001 les organisations, pour leur SMQ⁶⁶ selon cette norme doivent se confronter à ses nouvelles exigences, ainsi, la SOCOTHYD doit intégrer les changements de la nouvelle version.

⁶⁵ La norme ISO 9001 est une norme internationale de management de la qualité. C'est une norme générique, d'application volontaire. Dans l'entreprise, la norme ISO 9001 prend la forme d'un système de management de la qualité (SMQ).

⁶⁶ Système de management de la qualité (SMQ).

En se basant sur les données collectées à partir des questionnaires et des documents consultés nous sommes arrivés à faire une analyse des ressources et compétences interne à l'entreprise SOCOTHYD.

2-1 Diagnostic de l'organisation :

Dans le cas de la SOCOTHYD, la structure de l'organisation a été clairement définie et mise à jour constamment pour anticiper les changements et cela à travers la mise en place d'un organigramme afin de s'assurer que la structure est adaptée à la stratégie de l'entreprise. Par ailleurs un diagnostic de la direction s'impose :

➤ Diagnostic de la direction :

La fonction direction consiste à définir les objectifs et choisir les actions à accomplir, suivre et contrôler leur réalisation tout en apportant des mesures correctives, et cela en la présence d'une capacité à mobiliser l'ensemble de l'entreprise vers la réalisation des attentes communes.

Dans notre cas après avoir répondu aux questionnaires de la part de la SOCOTHYD on a collecté les informations nécessaires afin de mieux cerner la situation.

Tableau n° 57 : Diagnostic de la direction de la SOCOTHYD

Forces	Faiblesses
- Souplesse de la relation entre la direction et le personnel de l'entreprise ; - Le directeur de l'entreprise est correctement organisé et utilise des ondes positives pour la motivation de son équipe ; - La présence d'un réseau de communication efficace au sein de l'entreprise ; - Esprit de planification et application des recommandations.	

Source : Réalisé par nous même.

2-2 Diagnostic de la fonction ressources humaines :

Le développement d'une entreprise dépend d'une bonne gestion des ressources humaines, c'est pourquoi il est indispensable de réaliser un diagnostic RH dont le but est de vérifier la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et ses ressources humaines.

Pour diagnostiquer la fonction ressources humaines on va procéder à l'analyse de plusieurs volets :

➤ La pyramide des âges :

Tableau N° 58 : Evaluation de la pyramide d'âge du personnel de la SOCOTHYD

Forces	Faiblesses
- Le moyen âge génération est la plus répandue ; - Le dynamisme, souplesse, et réactivité ; - Bonne expérience ; - Coût de formation moindre.	

Source : Département RH de la SOCOTHYD.

➤ Le recrutement :

Sur la base d'un questionnaire réalisé auprès du chef du personnel de la société SOCOTHYD on a constaté qu'il applique une politique simple et sérieuse.

La procédure de recrutement s'effectue comme suit :

- Définir les besoins de l'entreprise en ressources humaines ;
- Détermination du profil recherché et créer une banque de candidats ;
- Présélection des candidats ;
- Rencontre de sélection.

➤ La politique de formation :

Pour réussir les actions de formation, la SOCOTHYD suit les étapes suivantes :

- Chaque département identifie ses besoins en formation ;

- Le responsable RH est chargé d'étudier les besoins en formation après avoir élaboré un récapitulatif annuel ;
- Les formations peuvent être réalisées en interne ou en externe.

Tableau n° 59 : Evaluation de la politique de formation de la SOCOTHYD :

Forces	Faiblesses
- Réussite des actions de formation ; - Engagement de la direction : La SOCOTHYD accorde une grande importance aux formations du personnel et répond positivement pour tous demandeurs de formation du moment où elle enregistre un impact positif sur le rendement ; - Développement des compétences du personnel ; - Politique de formation en amélioration.	- Les formations sont coûteuses, l'entreprise doit consacrer un certain budget pour ces actions, ainsi, elle doit mesurer l'efficacité de la formation en comparant les moyens employés et les résultats obtenus.

Source : La fonction RH de la SOCOTHYD.

2-3 Diagnostic de la fonction financière :

Le chiffre d'affaire de la SOCOTHYD est en plein développement et sa structure financière est bien équilibrée, pour mieux diagnostiquer l'aspect financier de l'entreprise on a constitué un questionnaire auprès du chargé du département finance et comptabilité.

2-4 Diagnostic de la production :

Pour collecter les informations on a collecté informations et les réponses sur le questionnaire mis en place auprès du responsable de la fonction production.

Tableau n° 60 : Diagnostic de la fonction production de la SOCOTHYD.

Forces	Faiblesses
- Grand effort pour appliquer les procédures de production ; - Usine qui garanti les bonnes conditions du travail ; - Les opérateurs sont polyvalents.	- Parfois et suite à la rupture de la matière première, le planning de production n'est pas respecté.

Source : la direction de production de la SOCOTHYD.

2-5 Diagnostic de la fonction marketing et commercial :

L'entreprise SOCOTHYD se caractérise par une notoriété TOP OF MIND⁶⁷, elle se situe au premier rang, avec une fidélisation totale de la clientèle et cela grâce aux produit diversifiés, la qualité des produits, disponibilité, engagement, et aussi les produits de l'entreprise sont certifiés, ils sont alors perçu comme étant des produits anciens et de qualité.

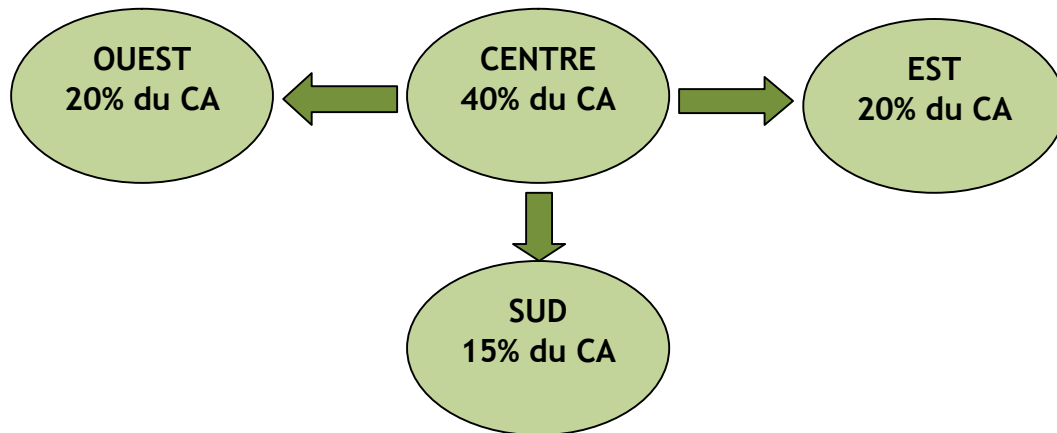
Tableau n°61 : Diagnostic de la fonction marketing et commercial de la SOCOTHYD.

Forces	Faiblesses
- Gamme de produits diversifiée ; - Volume de vente important ; - Part de marché importante (70%) ; - Une bonne image de marque ; - Une qualité de produit supérieure et une très bonne qualité de services ; - Politique prix basée sur l'octroi des remises selon le volume des achats ; - Clients fidèles à la marque SOCOTHYD ; - Force de vente qualifié et expérimentée - Efficacité de la publicité et efficacité de la promotion ; - La force de vente est organisée par région (centre, est, ouest, sud).	

Source : Le département commercial de la SOCOTHYD.

⁶⁷ Au sens strict du terme, la notion de top of MIND désigne la notoriété de premier rang, c'est-à-dire le nombre de fois où une marque est citée en première place en notoriété spontanée.

Figure n° 24 : Répartition géographique du chiffre d'affaire de la SOCOTHYD :



Source : Le département commercial de la SOCOTHYD.

Section 03 : Le marketing et les stratégies concurrentielles de la SOCOTHYD

L'objectif principal de l'entreprise consiste à maximiser son profit, dans le but de créer de la valeur. Dans le contexte d'un environnement concurrentiel, il s'agit pour cette dernière de trouver les moyens nécessaires afin d'atteindre cet objectif et de développer un avantage durable.

En conséquence, la SOCOTHYD doit déterminer et mettre en œuvre une stratégie lui permettant de gérer au mieux les activités sur lesquelles elle est positionnée. De ce fait un système d'information marketing solide et efficace doit être mis en place pour assurer la pertinence ainsi que l'amélioration de la performance de l'organisation, de garantir sa pérennité ainsi que sa survie.

La connaissance de l'environnement est essentielle pour définir une stratégie pertinente, il convient donc de disposer d'outils permettant de collecter les informations nécessaires à l'organisation. Le système d'information doit permettre de rechercher cette information grâce à l'organisation d'une veille stratégique voir, d'une intelligence économique.

L'entreprise doit donner le meilleur d'elle-même pour mieux comprendre la demande et mieux la satisfaire, à la recherche permanente de cette satisfaction, cette dernière utilise plusieurs stratégies tel que l'étude de marché, la segmentation, le ciblage, le positionnement, le marketing mix...Pour fidéliser la clientèle et maintenir sa position sur le marché.

3-1 Diagnostic du marketing :

Le diagnostic marketing permet aux entrepreneurs et dirigeants de faire le point sur les axes de prise de décision stratégiques pour le développement marketing et commercial de leur entreprise. Il établit le rapport entre l'entreprise et son marché et permet de voir l'entreprise sous un angle stratégique.

Afin de répondre aux attentes des clients et prendre en considération leurs suggestions collectées à travers l'enquête satisfaction clients, ainsi que la remontée d'information assurée par sa force de vente et ses agents agréés, la SOCOTHYD a conçu un plan marketing opérationnel qui permet :

- Traduire la stratégie de l'entreprise en plans d'actions opérationnels ;
- De saisir les opportunités du marché ;
- D'augmenter le niveau de notre performance.

Ce plan marketing comporte six sous-sections qui seront traitées ci-dessous :

- Les objectifs marketings ;
- Le ciblage ;
- la politique produit ;
- La politique de distribution ;
- La politique de communication ;
- La politique prix.

3-1-1 Les objectifs marketing à atteindre :

Pour l'année 2021, la SOCOTHYD s'est fixé les objectifs suivants :

- Conquérir de nouveaux marchés à travers la commercialisation de nouveaux consommables médicaux et chirurgicaux ;
 - Promouvoir les produits en projet de fabrication et qui sont :
 - Les bavettes chirurgicales et masques de protection
 - Les articles de protection en non tissé (casaques, tenues de bloc, combinaisons ; blouses, kit de drap, ...)
 - Les bandes jersey, les bandes élastiques adhésives
- Développer ses parts de marché à l'échelle internationale (réaliser des opérations d'exportation) ;
- Rafraîchir son image de marque ;

Fidéliser ses clients actuels et prospecter de nouveaux clients.

3-1 Diagnostic du marketing mix :

Le diagnostic du mix marketing facilite au responsables marketing la prise de décision sur le plan stratégique :

3-2-1 La politique produit :

La politique produit de l'entreprise consiste à proposer une gamme de produits adaptée aux besoins évolutifs du marché cible (en terme de gamme, conditionnement, emballage, marque,...etc.), pour cela, nous proposons les actions marketing suivantes :

a) le développement de la gamme des produits :

Le développement de la gamme des produits est une approche qui consiste pour la **SOCOTHYD** à proposer plusieurs nouveaux produits, afin de répondre aux besoins des clients et de faire face à la rude concurrence qui existe sur le marché des produits parapharmaceutiques.

➤ Les objectifs de l'extension de la gamme des produits SOCOTHYD :

Confirmer notre position sur le marché de la parapharmacie et être l'opérateur de référence, avec une cible prioritaire sur :

- o Les établissements hospitaliers,
- o L'ensemble de nos agents agréés,
- o Clients grands comptes tel que la PCH et l'M.D.N.

Cette démarche semble être sans risque surtout que le portefeuille clients existe déjà, et ne présente pas de nouveaux investissements à court terme.

➤ Les produits proposés sont :

La liste des produits ci-après a été établie en tenant compte des entretiens menés avec nos agents agréés et clients grand compte ainsi que les suggestions des clients à travers l'enquête satisfaction clients :

- Les Produits de pansements anti-escarres ;
- Les gants stériles ;
- Les Compresses imbibés de vaseline ;
- La compresse oculaire adhésive ;
- Le fil de suture ;
- Les pansements pour pied diabétique ;
- Les tulles gras ;
- Les seringues ;
- Les bandes en résine ;
- les Perfuseurs et transfuseurs ;
- les sondes ;
- les cathéters

- les masques d'O² adulte ;
- le gel d'Echographie ;
- les poches à urines et les poches de colostomie.

b) la conception d'un packaging pour les produits en projet de fabrication :

- les bavettes et masques de protection :
 - bavettes chirurgicales destinés aux professionnels de la santé et répondant aux normes de protection contre le COVID-19 :
 - conditionnement en boites de 50 unités ;
 - conditionnement en boites de 100 unités.
 - masques de protection destinés au grand public
 - conditionnement en boites de 100 unités.
- les bandes jersey : conception des boites ou sachets pour le conditionnement primaire des bandes jersey.
- Les bandes élastiques adhésives : conception des boites pour le conditionnement des bandes élastiques adhésives
- **La marque des produits en projet de fabrication :**

La marque SOCOTHYD existe sur le marché depuis 50 ans et a pu avoir une notoriété « TOP OF MIND » ainsi qu'une image d'entreprise professionnel dans la fabrication des produits de pansement.

Pour cela, nous proposons d'utiliser la marque « SOCOTHYD » sur les produits en projet de fabrication

c) Conception d'un nouveau packaging pour certains produits (relooking) :

Le packaging joue un très grand rôle dans la commercialisation et la promotion de tout produit, pour cela toute modification sur le conditionnement sera toujours bien perçu par le client

- Revoir le conditionnement des produits de coton (nouvelle maquette) :
 - o paquet de coton 500 Gr ;
 - o paquet de coton 200 Gr ;
 - o coton cardé.
- Revoir le conditionnement du sparadrap médical (nouvelle maquette).

d) le RELOOKING du logo SOCOTHYD

L'évolution d'une compagnie est souvent perçue à travers l'évolution de son Logo au fil du temps et cela pour s'ajuster aux conjonctures et au gout des générations.

Pour cela, Il sera très intéressant de revoir la conception du logo **SOCOTHYD** sans changer ses composantes et ses couleurs, et tout en donnant l'image d'une entreprise qui évolue et s'adapte au gout des consommateurs.

3-2-2 Diagnostic de la politique de distribution :

Pour l'entreprise SOCOTHYD il existe deux circuits de distributions ; un circuit direct et un circuit indirect, le respect de l'organisation des circuits de distribution lui donne accès aux différents canaux de distribution.

Pour assurer sa compétitivité et conquérir des parts de marché assez importantes, la SOCOTHYD a fait appel à des agents agréés (centres de distribution) sélectionnés selon des critères définis afin de satisfaire ses clients. Ces agents assurent la distribution et la disponibilité des produits de la SOCOTHYD dans les différentes régions du pays. Cette collaboration a élargit les réseaux de distribution de la SOCOTHYD et allégé le coût lié au transport et au besoin en matière de logistique.

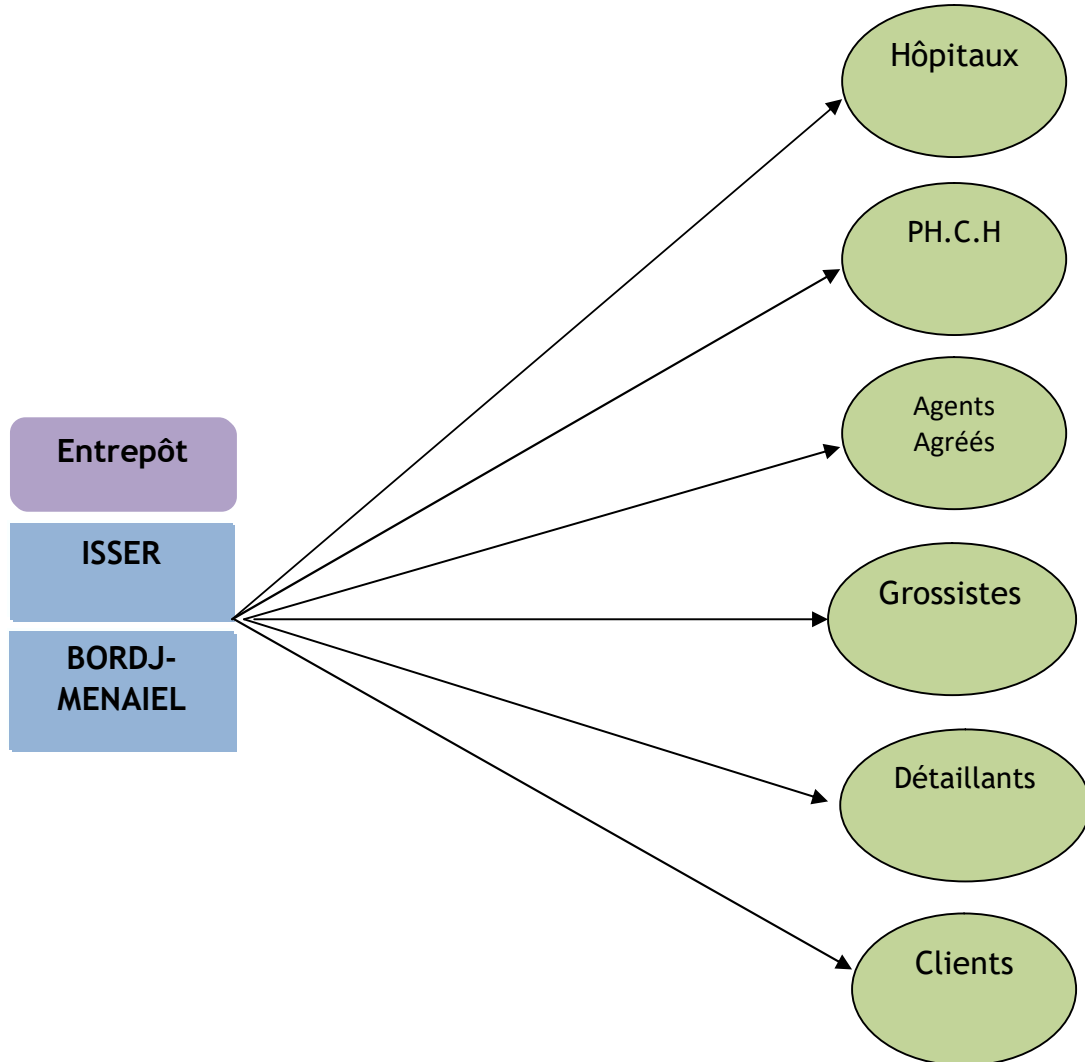
Le réseau de distribution de la SOCOTHYD est constitué d'un entrepôt central situé à ISSERS, mitoyen avec l'unité de production principale qui est cotonnée dans la production des compresseurs, du coton, des bandes plâtrées et/ou élastiques et pièces de gaze hydrophile. Constitué aussi d'un entrepôt secondaire situé à BORDJ-MENAÏL attenant à une seconde unité de production spécialisée dans la fabrication des serviettes hygiéniques et les couches pour bébés. Ces entrepôts alimentent plusieurs centres de distribution identifiés par leurs zones de localisation sur le territoire Algérien. A leur tour, les centres alimentent des grossistes dans la région où chaque grossiste est connecté à un ensemble de détaillant et chaque détaillant est connecté à un ensemble de clients finaux ; c'est-à-dire, qu'un produit passe par plusieurs étapes avant d'arriver au client final.

80% des clients de SOCOTHYD sont des centres hospitaliers, pour qui elle assure les livraisons par ses propres moyens, mais pour les hôpitaux situés à l'extrême sud du pays, elle fait appel à des prestataires de service pour leur assurer la livraison et cela est dû aux coûts élevés et à la grande distance à parcourir. Parmi ces 80%, les hôpitaux militaires sont considérés comme des clients considérables pour la SOCOTHYD.

D'autre part, l'entreprise assure la livraison pour la Pharmacie Centrale des Hôpitaux, qui est un client aussi important pour la SOCOTHYD.

La politique de distribution de la SOCOTHYD implique que si un client passe une commande supérieure à 1.000.000DA, l'entreprise lui assure la livraison par ses propres moyens.

Figure n° 25 : Le réseau de distribution de la SOCOTHYD



Source : Réalisé par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de la SOCOTHYD.

L'entreprise dispose actuellement d'un réseau de distribution constitué de 15 agents agréés, répartis sur le territoire national, néanmoins, il existe des zones non couvertes, ce qui donne l'occasion aux concurrents de placer leurs produits.

L'élargissement de notre réseau de distribution est indispensable et cela afin de :

- Faire face à la concurrence ;
- Renforcer notre position d'entreprise leader dans son domaine ;
- Assurer une couverture optimale du marché national ;
- Promouvoir la nouvelle gamme commercialisée ;
- Développer le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Nous envisageons de procéder à l'extension de notre réseau de distribution par le recrutement de nouveaux agents agréés dans les wilayas non couvertes et qui sont au nombre de 17 wilayas.

Le lancement d'un appel à candidature pour le recrutement de nouveaux agents agréés a été programmé pour l'année 2021.

Tableau n° 62 : Le tableau suivant montre les wilayas non couvertes

REGION	WILAYA NON-COUEVERTE
OUEST	EL BAYADH
	NAAMA
	SAIDA
	RELIZANE
	AIN TEMOCHENT
	TIARET
	TISSEMSILT
EST	SKIKDA
	MILA
	EL TAREF
	JIJEL
	MSILA
SUD	ILLIZI
	OUARGLA
	BECHAR
	GHARDAIA
	EL OUED

Source : Le département commercial de la SOCOTHYD.

3-2-3 Diagnostic de la politique de communication :

Dans le cas de la SOCOTHYD l'indicateur clé de la communication est la satisfaction des clients.

Pour la SOCOTHYD les dépenses en communication sont de 1% du chiffre d'affaire, les médias exploités dans les différentes étapes de la vente sont les revues, les journaux et les affichages, et cela pour attirer et informer continuellement sa clientèle des nouveautés disponibles qui sont Les hôpitaux en

première position ensuite les privés, et cela est considéré comme suffisant par rapport à la taille du marché cible.

Aucune activité n'est pratiquée sur les réseaux sociaux par l'entreprise afin de commercialiser ses produits.

La politique communication de la SOCOTHYD pour l'année 2021 sera orientée vers la promotion des nouveaux produits en projet de fabrication (bavettes et masques de protection, articles de protection en non tissé, bandes jersey, bandes élastiques adhésives) :

- **Le sponsor et la communication événementielle et cela à travers :**
 - o Le sponsor des journées médicales, congrès, associations relatives à la santé ;
 - o La participation aux foires et salons spécialisés à l'échelle nationale ;
 - o La participation aux salons, expositions spécifiques, rencontres d'affaires à l'échelle nationale et internationale.
- **Réalisation des banner pour promouvoir les nouveaux produits en projet de fabrication :**
 - o 02 banner pour les articles de protection en non tissé ;
 - o 01 banner pour la bande jersey ;
 - o 01 banner pour les bandes élastiques adhésives.

3-2-4 La politique de promotion :

La politique prix est basée sur la demande du marché en termes de quantités et qualités des produits, les prix des concurrents ainsi que les remises et avantages accordées aux clients par ces derniers.

Les listes des prix appliqués sont élaborées selon l'importance du client en termes de volume des commandes, durée des contrats et délais de paiements.

Pour cela, 06 (six) listes des prix sont appliqués, à savoir :

- **Listes des prix B to C (segment des établissements de santé publique) :**
 - o Prix catégorie 01 : (MDN - PCH - CHU) ;
 - o Prix catégorie 02 : (EPH - EHU - EH) ;
 - o Prix catégorie 03 : (EPSP- EHS).

➤ **Listes des prix B to B (segment des clients privés) :**

- o Prix catégorie 04 : agent agréés (Super Gros) ;
- o Prix catégorie 05 : prix de gros (grossistes privés-grossistes publics-autres grossistes) ;
- o Prix catégorie 06 : (cliniques privés- détaillants privés-détaillants publics- autres clients publics).

Pour les marchés stratégiques de l'entreprise, les prix appliqués lors des consultations seront basés sur une économie d'échelle (quantité et taille du marché) d'une part, et pour préserver la notoriété de l'entreprise.

➤ **les remises accordées aux agents agréés :**

Pour l'année 2021, l'entreprise a décidé de maintenir la politique tarifaire de 2020 pour l'accord des remises aux agents agréés et d'appliquer de nouvelles remises pour les produits de coton et produits de gaze.

Le barème des remises appliquées sera comme suit :

a. Selon le chiffre d'affaires réalisé :

- o 10% sur chaque chiffre d'affaire mensuel supérieur ou égal à 500 KDA/HT et inférieur ou égal à 1 000 KDA/HT ;
- o 15% sur chaque chiffre d'affaire mensuel supérieur à 1 000 KDA/HT et inférieur ou égal à 2 000 KDA /HT ;
- o 18 % sur chaque chiffre d'affaire mensuel supérieur à 2 000 KDA /HT.

b. Selon le mode de paiement :

- o 2% de remise est accordée à chaque achat, dont le paiement est effectué au comptant (cash).

c. Selon le chiffre d'affaires réalisé par la famille de produit :

- o 5% de remise supplémentaire est accordé sur un chiffre d'affaires mensuel des produits de coton égal ou supérieur à 2 000 KDA /HT, avec maintien du barème actuel ;
- o 5% de remise supplémentaire est accordé sur un chiffre d'affaires mensuel des produits de gaze égal ou supérieur à 1 500 KDA/HT, avec maintien du barème actuel.

3-3 Les systèmes d'information :

La maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication, permettent la maîtrise et le contrôle des activités par le respect des normes et procédures de travail.

Le système d'information au niveau de la SOCOTHYD concerne l'introduction des données, l'infrastructure, la chaîne logistique et la relation client.

a- Scrabble Express :

Scrabble Express est un puissant outil de gestion intégrée, spécialement conçu pour relier tout les aspects de l'activité d'une entreprise. Il appréhende, d'une façon méthodique et détaillée, les fonctions principales de l'entreprise à travers la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion de la logistique et la gestion commerciale ; il fournit le moyen de substituer un grand nombre de systèmes indépendants par un système modulaire unique dont chaque module est en charge d'une fonction spécifique, mais opère de concert avec les autres modules. Scrabble Express a pour principales caractéristiques :

- Richesse fonctionnelle ;
- Souplesse d'utilisation ;
- Intégration des modules ;
- Facilité de personnalisation ;
- Satisfaction du client.

L'un des principaux éditeurs du progiciel Scrabble Express sur le marché algérien est Technosoft⁶⁸. L'activité de Technosoft est orientée vers le développement de solutions intégrées personnalisables pour les entreprises notamment « la Gestion Intégrée et la Planification des Ressources de l'entreprise » de type ERP.

La SOCOTHYD a adopté le logiciel Technosoft de type ERP, pour construire des applications informatiques de manière modulaire, tout en partageant une base, de données, unique et commune, ce qui élimine les saisies multiples et éviter l'ambiguïté des données. L'ERP présente plusieurs avantages à la SOCTHYD :

- Cohérence et homogénéité des informations ;
- Intégrité et unicité du système d'information ;
- Minimisation des coûts ;
- Facilité de communication entre les différentes structures de l'entreprise.

b- Warehouse Management System (WMS):

Un entrepôt est une plate-forme de plusieurs flux : flux physique, flux du personnel, flux d'informations et enfin le flux financier. Le flux d'information va

⁶⁸ Editeur de logiciel depuis 1983, Technosoft est un leader du marché ERP pour PME en Algérie. Ses logiciels en architecture web et client-serveur sont modulaires et varies, ils vont de la GRH-Paie ou Comptabilité Financière pour grands comptes, la Gestion De La Maintenance (GMAO) et la Gestion Intégrée De Type ERP.

permettre de gérer les trois autres, mais il s'intéresse exclusivement au flux physique et au flux du personnel.

La SOCOTHYD a adopté le WMS pour maîtriser le plus harmonieusement et le plus efficacement le personnel, les équipements et les marchandises à l'intérieur des entrepôts. Cette activité interne de WMS est parfaitement connectée et synchronisée avec les opérations des maillons extérieurs de la chaîne logistique.

Le logiciel WMS permet à la SOCOTHYD d'éliminer les erreurs, d'améliorer l'exactitude des données et d'exécuter plus rapidement les commandes, ce qui a permis d'améliorer la fidélisation des clients.

c- Transport Management System (TMS) :

Le département informatique au sein de la SOCOTHYD prépare un logiciel de type TMS qui va être lancé bientôt, afin de gérer au mieux la flotte des véhicules et des chauffeurs, l'organisation des plannings de chargement, les livraisons, les déchargements et la facturation.

d- Le courrier électronique (la messagerie) :

Les E-mails sont les supports de communication dans l'entreprise SOCOTHYD, ils sont utilisés à 85% par une messagerie Outlook intégrée à toutes les fonctions ; ce qui permet l'échange d'information en courte durée et en sécurité.

3-3-1 Le système d'information marketing :

Dans le cas de la SOCOTHYD, l'entreprise communique en interne via l'affichage, courriers, Outlook et en externe, les systèmes de collecte d'information marketing utilisées sont l'étude de marché, enquête satisfaction clients, remonté d'information des délégués commerciaux et des agents agréés, visites des salons et foires.

Pour assurer la traçabilité du flux d'information concernant les commandes des clients et celles passées à ces principaux fournisseurs, la SOCOTHYD a mis en place un logiciel qui enregistre et englobe toutes les informations et les documents nécessaires.

3-4 Diagnostic des stratégies marketing :

Le diagnostic des trois stratégies marketing est nécessaire pour la prise de décision.

3-4-1 La segmentation :

L'entreprise a segmenté son marché en deux segments différents:

- Segment des hôpitaux publics ;
- Segment des privés.

3-4-2 Le ciblage : le marché cible de la SOCOTHYD :

Le marché des dispositifs médicaux est constitué de deux principaux segments qui sont :

- Les établissements de santé publique : CHU, EPH, EPSP, EHS
- Les clients privés : les dépositaires privés, les cliniques privés, les grossistes, les médecins, les pharmaciens

Aussi, la survenue de la pandémie du corona virus a élargie l'utilisation des dispositifs médicaux notamment les bavettes, les antiseptiques et les gants et qui étaient utilisés auparavant seulement par les professionnels de la santé, pour toucher la catégorie du grand public (ménages, travailleurs, enfants, ...etc.)

Pour cela, nous pouvons cibler le segment du grand public pour la commercialisation des bavettes et masques de protection.

Selon les statistiques du ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière année 2019, l'Algérie dispose de 588 établissements de santé publique répartis comme suit :

➤ Les établissements hospitaliers publics

- o EPSP (Etablissement public de santé de proximité) : 273 ;
- o CHU (Centre Hospitalier Universitaire) : 15 ;
- o EHU (Etablissement Hospitalier Universitaire) : 01 ;
- o EPH (Etablissement public Hospitalier) : 207 ;
- o EH (Etablissement Hospitalier) : 09 ;
- o EHS (Etablissement Hospitalier Spécialisé) : 83 Etablissement répartis sur le territoire national et dont les spécialités sont les suivantes :

- EHS Psychiatrie
- EHS Mère - Enfant
- EHS Ophtalmologie
- EHS Rééducation
- EHS Chirurgie cardiaque
- EHS Pédiatrique
- EHS Brulés
- EHS Urologie/Néphrologie
- EHS Transplantation d'organe et de tissu.
- EHS centres de lutte contre le cancer.

Tableau N° 63 : Tableau récapitulatif des Etablissements de Santé

EPH	CHU	EPSP	EHS/EHU/EH	Total
207	15	273	93	588

Source : Département commercial de la SOCOTHYD.

➤ **Le marché des produits de pansements est porteur spécialement avec :**

- La nouvelle politique des pouvoirs publics de promouvoir la production nationale ;
- L'interdiction de l'importation des produits fabriqués localement et dont l'offre peut répondre aux besoins du marché national ;
- L'application d'une marge de préférence de 25% au profit des entreprise productrice et cela dans les attributions des marchés publiques ;
- L'ouverture du secteur hospitalier aux privés (hôpitaux privés) ;
- L'encouragement des exportations pour réaliser des recettes en monnaies étrangères ;
- La conjoncture sanitaire actuelle (propagation du corona virus) qui a fait évoluer la demande sur les articles de protection en non tissé ; les antiseptiques et les gants d'examen.

3-4-3 Le positionnement :

La SOCOTHYD est en position de leader sur le marché des dispositifs médicaux du moment où son nom se démarque de la concurrence comme elle occupe la première place dans l'esprit des clients, son objectif est d'assurer la pérennité de l'entreprise et son développement tout en gardant sa position concurrentielle face à ces concurrents.

Pour défendre cette position certains moyens marketings sont utilisés comme le sponsoring, les promotions des ventes et la communication.

3-5 Evaluation et gestion des risques :

La SOCOTHYD est confrontée à un ensemble de risques internes et externes qui sont évalués une fois par an. Cette évaluation consiste l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Compte tenu de l'évolution permanente de son environnement la SOCOTHYD dispose d'une méthode permettant l'identification et la maîtrise des risques. Une procédure d'évaluation et maîtrise des risques et opportunités est implantée au sein de la SOCOTHYD où chaque acteur assure sa responsabilité pour maîtriser les risques au sein de l'entreprise.

Cette procédure est appliquée à :

- L'ensemble des processus et activités de l'entreprise en tenant compte des enjeux internes et externes de l'environnement ;
- A l'ensemble des activités de routine, ponctuelle et nouvelle (nouveaux travaux, interventions exceptionnelles...) ;
- Des activités et exigences de tous les parties intéressées internes et externes : les sous-traitants, clients, fournisseurs, personnels ;
- Aux modifications suite aux changements de : processus, technologie, acquisition de nouveaux équipements ;
- Aux comportements, les compétences et autres facteurs humains ;
- Aux impacts environnementaux liés aux processus et activités ;
- Aux incidents (incendie, explosion, séisme, inondation,...).

La procédure de maîtrise des risques et des opportunités passe par trois phases :

- Identification des risques liés aux processus, activités, et produits de la SOCOTHYD ;
- Quantification des risques identifiés ;
- Evaluation et hiérarchisation des risques.

3-5-1 La gestion des risques :

La maîtrise du risque est affectée avec des notes de 1 à 3 ; ces notes correspondent aux appréciations suivantes :

Tableau n° 64 : Tableau de maîtrise des risques au sein de la SOCOTHYD

Maîtrise (M)	Notation
Bonne maîtrise et parfaitement communiquée à tous (procédure mise en place et appliquée)	1

Maîtrise existante mais insuffisante et pas formalisée	2
Aucune maîtrise, aucune action mise en œuvre	3

Source : Département management qualité, sécurité et environnement, SOCOTHYD

La bonne maîtrise des risques internes et externes par le personnel de la SOCOTHYD lui permet de faire faces aux menaces environnementales et concurrentielles, et de promouvoir la bonne gouvernance de son activité.

Conclusion :

« DES ANNEES D'EXPERIENCE AU SERVICE DE TOUS LES ALGERIENS »

Comme l'indique son slogan, la SOCOTHYD, se positionne comme une entreprise incontournable dans la fabrication et la commercialisation des produits parapharmaceutiques sur le marché Algérien. Elle a acquis une position de leader sur le marché des dispositifs médicaux en Algérie, avec une stratégie de développement remarquable : elle a opté pour la diversification et différenciation de ses produits qui lui a permis de conquérir des parts de marché considérables.

La SOCOTHYD à travers les systèmes, plans, et stratégies marketing qu'elle a mis en place a pu présenter une bonne qualité de produits et de services pour assurer la satisfaction de ces clients, désirés ce qui a créé des relations commerciales continues et solides avec eux.

L'entreprise a assuré une bonne veille concurrentielle à travers la mise en place d'un système d'information et communication en interne pour surveiller et maintenir le bon déroulement des pratiques au sein de l'entreprise, et en externe pour garder un œil sur la concurrence, ainsi que de détecter les menaces concurrentielles.

Auditer la position concurrentielle de la SOCOTHYD, nous a permis de dévoiler les points forts et les points faibles de chaque fonction, ce qui facilite l'identification des axes d'amélioration.

*Conclusion
générale*

Les interrogations à l'origine de ce mémoire portaient sur l'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise. La problématique posée dans ce présent travail de recherche est :

Comment l'audit de la position concurrentielle de l'entreprise contribue à la performance de l'entreprise ?

L'approche retenue dans ce mémoire s'est axée autour de l'importance de l'analyse de l'environnement concurrentiel pour mieux maîtriser les activités de l'entreprise, ainsi que l'efficacité des plans et décisions stratégiques pour faire face à la concurrence . D'autre part, cette approche est orientée vers l'analyse des ressources et des compétences de l'entreprise et leur importance dans l'atteinte des objectifs fixés par les dirigeants.

Il est à noter que, l'analyse de la position concurrentielle est devenue une approche très importante, pour mieux connaître son entreprise et présente une source d'avantage concurrentielle pour la mise à disposition d'un meilleur service à la clientèle. Pour cette raison, les entreprises lui prêtent une attention particulière, du moment où l'analyse de l'environnement interne et externe leur permet d'éviter les menaces et de saisir les opportunités disponibles de définir les forces et les faiblesses au sein de l'entreprise pour améliorer l'activité et répondre au mieux aux besoins des consommateurs et cela à travers l'analyse SWOT qui représente l'axe principal d'un diagnostic stratégique.

A travers ce travail, nous nous sommes intéressées à l'analyse de l'environnement interne et externe de la SOCOTHYD dans son marché, à l'analyse des forces et faiblesses opportunités et menaces environnementales pouvant affecter son activité.

La mise en place d'une analyse environnementale qu'elle soit interne ou externe permet de maîtriser les activités, qui découlera vers une meilleure gestion des ressources et des compétences disponibles, ce qui implique l'atteinte de ses objectifs.

Ainsi, nous pouvons confirmer notre première hypothèse qui indique que « l'analyse de l'environnement permettra de déterminer les facteurs de performances et les améliorer, ainsi de mettre en avant les aspects négatifs à corriger ».

Nous avons, également, mis en place une analyse de la performance et de la stratégie au niveau de la SOCOTHYD, en s'appuyant sur des questionnaires d'audit adaptés.

Suite à notre analyse, nous avons pu remarquer que l'analyse stratégique mise en place par la SOCOTHYD lui a permis de :

- Définir les objectifs ;
- Détecter les forces et les faiblesses fonctionnelles ;
- Faciliter la prise de décisions stratégiques ;
- La mise en place des bonnes pratiques de gouvernance ;
- Evaluer les risques.

Alors, nous pouvons affirmer notre deuxième hypothèse qui consiste à dire que « La mise en place d'un diagnostic stratégique permettra aux dirigeants de dégager les points forts et les points faibles liés aux fonctionnements de l'organisation, et de mettre en place les stratégies ».

Après l'analyse de la performance marketing et stratégique au sein de la SOCOTHYD, nous avons constaté qu'elle a atteint un degré de maturité important, se qui lui assure sa position concurrentielle sur le marché.

Enfin, nous pouvons assurer notre troisième hypothèse qui dit que « L'audit de la position concurrentielle de l'entreprise ou l'audit stratégique offre la possibilité d'évaluer la performance et la gestion des ressources et compétences de l'entreprise pour identifier les postes d'amélioration possibles ».

Les préconisations évoquées représentent des points à améliorer par la SOCOTHYD et nous proposant les recommandations suivantes :

- Renforcer la production a travers l'adoption de nouvelle technologies ;
- Renforcement des compétences du personnel par la formation ou bien l'embauche des compétences nécessaires capable de répondre aux besoins de l'entreprise ;
- Essayer d'améliorer la structure organisationnel ;
- Appliquer les programmes d'investissement et d'innovation pour se différencier de la concurrence.
- Le choix des réseaux sociaux comme canal de distribution est un choix rentable car il permet de :
 - ✓ Mettre en place la veille concurrentielle ;
 - ✓ Toucher une population très vaste ;
 - ✓ Faibles coûts ;
 - ✓ Multiplier les actes promotionnels ;
 - ✓ Revisiter les normes de qualité pour assurer la pérennité de l'entreprise.
- Donner une importance particulière pour la veille concurrentielle qui va permettre de :
 - ✓ Mieux connaître les concurrents ;
 - ✓ Préserver la position de leader.

A la fin, nous pouvons déduire suite à notre étude que la SOCOTHYD a mis tout les moyens et connaissances possibles pour maintenir son degré de performance fonctionnelle et stratégique à jour afin de garder sa position de leader sur le marché des dispositifs médicaux, d'un autre côté des axes d'amélioration son mis, ou, son à mettre en place pour assurer une efficacité et réactivité considérable par rapport à la concurrence

D'autres axes de recherche liés à notre problématique peuvent être explorés, afin d'approfondir l'analyse des points liés à l'environnement concurrentiel de l'entreprise, à sa position sur le marché et aux stratégies concurrentielles adaptées. Des études qui peuvent être longues et complexes et qui peuvent éventuellement aboutir à des résultats explicites et détaillés.

Annexes



Annexe n°01 : Certificat ISO 9001/2015 de la SOCOTHYD



Certificat

Certificate

N° 2014/61439.4

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

EPE SPA SOCOTHYD

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE PRODUITS PARAPHARMACEUTIQUES.
MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF PARAPHARMACEUTICAL PRODUCTS.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

ISSER DZ-35230 BOUMERDES

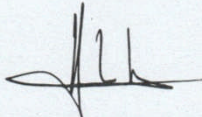
Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2018-10-10

Jusqu'au
until

2021-10-09





Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.



Franck LEBEUGLE
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Seul le certificat électronique, consultable sur <https://afnor.org>, fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at <https://afnor.org>, attests in real-time that the company is certified. Accreditation COFRAC n°4-0001. Certification de Systèmes de Management. Portée disponible sur www.cofrac.fr. COFRAC accreditation n°4-0001. Management Systems Certification. Scope available on <https://www.cofrac.fr>. AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark. CERTIF 0008.7/11-2014

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00
SAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org



Annexe N°02 : Certificat de participation de la SOCOTHYD pour l'adoption de la norme ISO 26000






11 décembre 2013

Monsieur Ahmed Achaïbou
Président Directeur Général
SOCOTHYD
Isser 35250
Boumerdes
Algérie

Projet sur l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA)

Cher Monsieur Achaïbou,

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) et l'Institut algérien de normalisation (IANOR) reconnaissent la participation, en 2013, de SOCOTHYD dans la phase pilote du projet cité en objet. Le projet est conçu pour encourager les organisations à utiliser la norme ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Ce projet est mis en œuvre par l'ISO et l'IANOR, et financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida).

Nous apprécions votre engagement personnel ainsi que les efforts que vous et vos collaborateurs avez consacrés à développer un plan d'action pour appliquer la norme ISO 26000 dans votre organisation et à initier son exécution.

Nous sommes heureux de constater que vous êtes fermement engagé à assurer un suivi continu pour la mise en œuvre du plan d'action de l'organisation d'ici fin 2014, date d'échéance du projet.

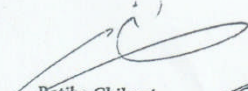
Nous vous prions de trouver ici, cher Monsieur Achaïbou, l'expression de nos sentiments distingués.



Secrétariat central de l'ISO
1, chemin de la Voie-Creuse,
Case postale 56
CH - 1211 Genève 20,
Suisse
Tél. +41 22 749 01 11
Fax +41 22 733 34 30
E-mail: central@iso.org
Web: www.iso.org



Rob Steele
Secrétaire général de l'ISO



Ratiba Chibani
Directrice générale de l'IANOR




Annexe N°03 : Attestation de certification AFNOR de la SOCOTHYD

**A RAPPELER DANS TOUTE
CORRESPONDANCE**

n°Affaire : 3140550
Affaire Suivie par AFNOR Algérie
Tél : 023 57 33 31
Fax : 023 57 33 57
E-mail: fella.bachar@afnor.org

SOCOTHYD-EPE/SPA**ISSER DZ 35230 BOUMERDES, ALGERIE****N/Réf. : AAI/371/2020****Objet/ : Attestation de certification**

Nous soussigné AFAQ AFNOR INTERNATIONAL, ALGERIE, organisme de certification, attestons par la présente que le système de management de la qualité de l'entreprise EPE/SPA, SOCOTHYD sis ISSER DZ 35230, Wilaya de BOUMERDES, Algérie est certifié **ISO 9001 :2015** depuis le 10.10.2018 certificat n° 2014/61439.4 valable au 09.10.2021.

Son système de management de la qualité -Dispositifs médicaux- Exigences à des fins réglementaires **ISO 13485 :2016** est mis en œuvre et en cours de certification par Afnor Certification.

Activités concernées par la certification étant :

- Production & Commercialisation des produits parapharmaceutique

Site concerné :

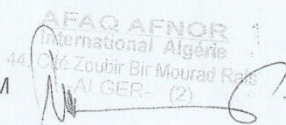
- Isser, Wilaya de Boumerdès, Algérie

Cette attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit

Fait à Alger, le 16/10/2020

Le Directeur Général AAIA ALGERIE

N. RAHIM

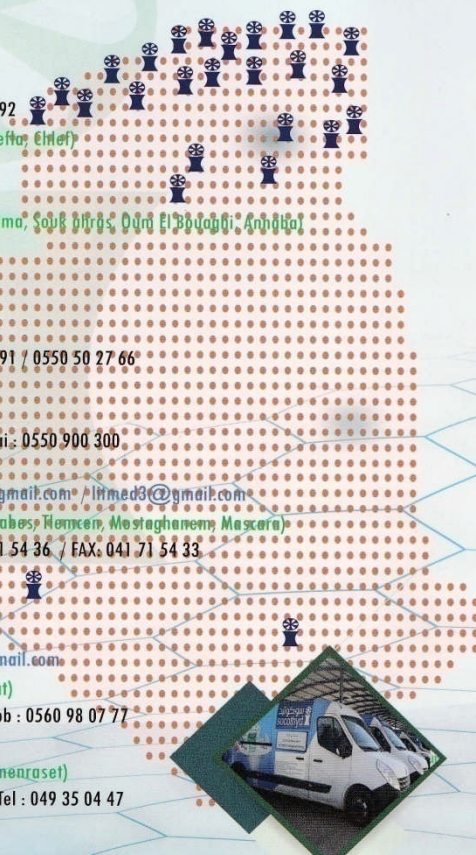


AFAQ AFNOR International Algérie EURL au capital social de 4.666.030 DA,
44, Cité Zoubir BIR MOURAD RAIS ALGER :
algeria@afnor.org, Tél/Fax 023573331- 023573337, Carte fiscale n° 000716097537560, RC n°07B0975375

Annexe N°04 : Les réseaux de distribution de la SOCOTHYD

Notre réseau de distribution

- **ETS HADJI SAAD - EDDINE** : (Régions couvertes : Alger)
17, Rue Picardie, les sources Bir Mourad Rais .Alger - TEL : 021 44 00 93/ 021 44 01 33 - Fax : 021 56 25 96 - Mob : 0796 80 91 15
Email : etsdhaji2@gmail.com
- **ETS FILALI MAKRAM** : (Régions couvertes : Alger)
El Hamiz Sud, Groupe 06 Lot N°43 Dar el beida - Alger / Tel : 021 54 25 08
- **EURL WATSON DISTRIBUTION** : (Régions couvertes : Alger)
62, rue des frères Zotalé, Birkhadem. TEL: 023 83 33 30 / FAX: 023 83 33 26 / Email : noria.kelfat@watson-algerie.com
- **SARL BIG PHARM** : (Régions couvertes : Tipaza)
Cité 50 logts Bt 01 Appartement 01 RDC - ZERALDA - TIPAZA - Tel : 0551 55 39 99 / 0551 79 11 99
Email : sarlbighpharm@gmail.com
- **EURL AZZOUNI PHARM** : (Régions couvertes : Boumerdes - Bouira)
Cité MHAMMED DHAAFRY, REGHAIA. Tel : 0550 54 66 32 / FAX: 021 85 89 96 / Email : nabilazzouni16@gmail.com
- **EURL BEBIO PHARM** : (Régions couvertes : Tizi ouzou)
Local N° 01 RDC ZHUN SUD Quartier A. N° 43, T.ouzou
Tel : 026 20 98 73 / Mob : 0661 81 11 12 / 0552 93 53 51 -
Email : rahmounemohamedamokrane@gmail.com
- **ETS HADDOUCHE LYAZINE** : (Régions couvertes : Bejaia)
28, Rue ATTALA Abdelkader, EL-Kseur - Bejaia
Tel/fax : 034 82 15 36 / Tel : 034 82 15 33 / 034 82 12 08 / 0560 08 65 92
- **EURL HYDRO PHARM** : (Régions couvertes : Blida, Médéa, Ain defla, Chlef)
Cité nouvelle Loc N°26 Zaouia - Beni Tamou - Blida
Tel : 025 41 89 95 / Mob : 0550 54 62 33
- **EURL HORIZON PHARM** : (Régions couvertes : Constantine , Guelma, Souk ahres, Oum El Bouaghi, Annaba)
Promotion Tazer , Bat 10 N°02, Ain smara - Constantine .
Tel : 0550 43 91 39 / 0560 43 00 91 / 0555 16 41 99
Email : rahmanasante@gmail.com
- **ETS BENADDA NAIM** : (Régions couvertes : Setif)
Cité 209 logts - Ain arnet - Setif - Tel : 036 43 26 76 / Mob : 0550 09 67 91 / 0550 50 27 66
Email : nadjimbenadda@gmail.com
- **ETS LITMED** : (Régions couvertes : Batna, Khenechla, Tébessa)
CITE CENTAL N° 31, TAZOULT / Tel : 033 35 71 80 / Gérant : LITIM Charai : 0550 900 300
Service commercial : 0561 922 823 / 0560 79 87 55 / 0560 021 494
Email : litim_medical@yahoo.com / litmed1@gmail.com / litmed2@gmail.com / litmed3@gmail.com
- **SARL MILLENIUM PHARM** : (Régions couvertes : Oran, Saida Belahou, Hamcen, Mostaghanem, Mascara)
CITE KHEMISTI COOPERATIVE EL AMEL N° 24, BIR EL DJIR / Tel : 041 71 54 36 / FAX: 041 71 54 33
Email : milleniumpharm@gmail.com
- **EURL IEM INTERNATIONAL** : (Régions couvertes : Chlef, Tiflet)
Groupe propriétaire N°01 Local N° 07 - Chlef
Mob : 0540 61 34 21 / 0561 42 89 63 / Email : imaging.44.pharma@gmail.com
- **ETS AIT YAHIA TEN ZOHRA** : (Régions couvertes : Djelfa, Laghouat)
local N° 02 Bloc A Lots amyoud, Lot 120 , Coop Ghania - Tizi ouzou - Mob : 0560 98 07 77
Email : sarlbipharmacos@gmail.com
- **EURL SIDI MOHAMED EROMAN** : (Régions couvertes : Adrar, Taménasset)
Ouled Brahim, Lot 8MM, 125 porte 01 APV Ouled Ahmed Timi, Adrar / Tel : 049 35 04 47
Mob : 0664 25 77 83 / 0671 25 00 23
Email : eurl.sidimohamederoman@gmail.com
- **ETS ARIOUAT NADJET** : (Régions couvertes : Biskra)
Bâtiment N° 218 Alia Nord, Biskra
Tel : 033 51 50 34 / Mob : 0661 77 54 88 / Email : nadjettesocothyd.dis@gmail.com



Annexe N°05 : Résultat de l'audit de la position concurrentielle de la SOCOTHYD

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Master : Audit et Contrôle de Gestion

Questionnaire d'audit stratégique

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude portant sur « *l'audit de la position concurrentielle de l'entreprise : Procédures et mécanismes* », et dans la perspective de vérifier et d'analyser le degré de maîtrise des plans et stratégie marketing, et de la performance des différentes fonctions de la SOCOTHYD, nous avons réalisé un questionnaire en la matière.

On sollicite votre bienveillance de bien vouloir répondre au questionnaire ci-joint.

Questionnaire d'audit de la position concurrentielle de la SOCOTHYD

Questions	Oui	Non	Observations
Les objectifs de la stratégie			
Comment l'entreprise a-t-elle choisi de faire auditer sa stratégie ?	x		Diagnostic stratégique, analyse SWOT
Quels sont les audits pratiqués dans l'entreprise ?			Audit qualité, audit financier,...
Comment les besoins des clients déterminent-ils la stratégie de l'entreprise ?			Les besoins des clients font partie des objectifs de la stratégie de l'entreprise
Comment les stratégies sont-elles intégrées au sein de l'entreprise ?			Les stratégies sont traduites en politiques et actions opérationnelles
Comment les objectifs stratégiques sont-ils fixés ?			Les objectifs stratégiques sont fixés en prenant en considération deux paramètres : - Assurer la pérennité de l'entreprise - Développer ses activités
Comment les stratégies de l'entreprise sont-elles mises en place par les responsables ?			La stratégie est décidée au top management et traduite sur le plan marketing, le plan de développement

Questionnaire sur le marché :

L'étude de marché			
Questions	+	-	Observations
Avez-vous des informations précises sur votre part de marché ?	x		
Votre marché est-il porteur ?	x		Notamment avec la survenue du COVID, le marché des DM

			est devenu très porteur
Votre progression est-elle minimum celle du marché ?		x	
Avez-vous effectué une segmentation de votre marché ?	x		L'entreprise a segmenté son marché en 2 : - Segment des hôpitaux publics - Segment des privés
Pouvez-vous citer vos trois principaux concurrents ?			- PROMEDAL - ABN - MEDICOMP
Avez-vous des avantages par rapport à la concurrence ?	X		- Grand capacité de production - Meilleure rapport qualité/prix - Gamme des produits diversifiée - Image de marque et notoriété
Votre premier client représente-t-il 30% du chiffre d'affaire ?	x		
Quels sont vos concurrents directs et indirects ?			On que des concurrent direct qui sont cités précédemment
Diagnostic de l'offre			
Questions	Réponses		- +
Capacité du secteur : - Secteur sous-capacitaire/ Sur capacitaire ?	Sur capacitaire		
Structure des coûts : - Importance des charges fixes sur les charges variables ? - Points relatifs des coûts de matière, de main d'œuvre, du capital, - Existence d'économie d'échelle ? - Importance de la valeur ajoutée ?			

Economie du secteur : - Existence de barrières à l'entrée ? - Existence de barrières à la sortie ? - Rôle des pouvoirs publics sur l'économie du secteur ?	NON NON La régulation		
Circuits de distribution : - Concentration de la distribution ? - Concurrence entre circuits de distribution ? - Accès aux circuits de distribution ? - Nombre de niveau des circuits de distribution ?	Oui Oui Accessible 4 niveaux max		
Financement du secteur : - Besoins de financement ? - Sources de financement habituel ? publique ?	Oui Banques / fond propre		
Technologie : - Evolution technologique ? - Risque de rupture technologique ? - Impact sur la compétitivité ?	Moyenne Non Aucun		
Diagnostic de la demande			
Les caractéristiques de la demande : • Quelles quantités vendues ? • Qui achète ? Qui consomme ? Qui prescrit ? • Quand achète-on ? et quand consomme-t-on ? • Quelle saisonnalité ? à quelle périodicité ? à quelle occasion ? • Quel besoin ? quelle motivation ? quel budget ? • Quelle sensibilité à la publicité, aux promotions ? • Quelle fidélité aux marques, à l'enseigne ? • Quel lieu d'achat ? quel circuit de distribution ? • Quel segment de marché ?	Les hôpitaux et les privés, les médecins Selon besoin Augmentation de la demande en été Sensibilité faible Fidélité aux marques Agents agréés, grossistes, pharmaciens		
Diagnostic des clients			
Questions	Oui	Non	Réponses

Qui sont les clients acheteurs et les potentiels ?			Deux segments de clients : -Les établissements de santé publique et militaires -Les établissements privés (pharmacies grossistes, cliniques privés)
Connaissez-vous l'image que vous avez chez vos clients ?			Oui, bonne image de marque
Quels sont les besoins des clients ?			Un bon rapport qualité /prix
L'entreprise a-t-elle une base de données des clients ?			oui

Questionnaire de la concurrence :

Analyse des forces concurrentielles			
Questions	Oui	Non	Observations
Le pouvoir de négociation des fournisseurs			
Est-ce que le degré de concentration de l'industrie du fournisseur est supérieur à celui des firmes du secteur ?	x		Les fournisseurs des matières premières représentent une force
Pouvez-vous les mettre en concurrence ?	x		
Y a-t-il un risque d'augmentation des prix ?	x		
Quel pouvoir détient les fournisseurs pour faire grimper les prix et leurs marges ?	x		
Y a-t-il un risque de diminution du niveau de qualité des approvisionnements ?	x		
Comment peut-on définir la position du fournisseur ?			Position de force
Le pouvoir des clients			
Le degré de concentration de l'industrie du client est-il supérieur à celui des firmes du secteur ?	x		
Le volume des ventes à un client est-il élevé ? Est-ce que le volume de vente d'un client forme une part importante du chiffre d'affaires de la firme ?	x		Le volume des ventes aux hôpitaux est supérieur à celui des privés
Est-ce que les firmes du groupe stratégique font des investissements particuliers en regard de leurs clients ?		x	

Est-ce que l'élasticité de la demande du produit du client est élevée ou faible ?			faible
Est-ce que la réglementation publique est favorable ?	x		
Est-ce que toutes les transactions sont négociées ou bien est-ce que la firme annonce son prix pour tous les acheteurs pour toutes les transactions ?	x		Des remises sont accordées à certains clients
Les nouveaux entrants			
Les nouveaux entrants ont-ils accès aux matières premières ?	x		
Ont-ils accès aux nouvelles technologies ?	x		
Les nouveaux entrants ont-ils accès aux localisations favorables ?	x		
La réglementation publique est-elle favorable pour les nouveaux entrants ?	x		
Accès au réseau de distribution par les nouveaux entrants ?	x		
Les produits de substitution			
Comment est le rapport qualité/prix des substituts ?			Aucun produit de substitution
Comment est l'élasticité de la demande au prix ?			bonne
Disponibilité de produits complémentaires aux substituts ?			/
Comment est le rapport qualité / prix des produits complémentaires disponibles aux substituts ? des produits complémentaires disponibles aux substituts ?			/
Questions	Réponses	-	+
Quels sont les objectifs ?			
Objectifs de la concurrence			
Quelle est l'attitude à l'égard du risque ?	Le gérer au maximum		
Quel est le portefeuille d'activité du	/		

concurrent ?			
Quelles est la stratégie du concurrent ?	Appliquer des prix bas		
La conception de la concurrence sur :			
L'évolution de votre entreprise ?			x
L'évolution de la concurrence et du secteur ?			x
Les capacités de la concurrence :			
Forces et faiblesses fonctionnelles :			X
Marketing ?			
Production ?		X	
Organisationnelle ?		x	
Financières ?			X
Humaines ?			X
Capacité de croissance ?			X
Capacité de réaction rapide ?			X
Capacité d'adaptation aux changements ?			X
Capacité de résistance ?			x
Analyse des concurrents			
Questions	Oui	Non	Réponses
Quelle est la liste de vos concurrents actuels et est-elle à jour ?	x		
Quel est leur chiffre d'affaire ?			/
Quel est l'organigramme de mes concurrents ? comment sont-ils organisés ?	x		
Quelles sont leurs stratégies marketing et commerciale ?			Prix bas, octrois de remises et échéance de paiement
Quelles sont leurs offres ? Qui sont leurs principaux clients ?	/		
Quels sont leurs canaux de vente ?			Un réseau d'agents agréés
Qui sont leurs fournisseurs ?			Les mêmes fournisseurs que la SOCOTHYD
Quelle est la culture de chaque concurrent ?			Aucune idée

Questionnaire du diagnostic fonctionnel :

Analyse de l'aspect financier			
Questions	Oui	Non	Observations
Le chiffre d'affaire se développe-t-il ?	X		
Comment évoluent les marges ? les soldes intermédiaires de gestion ? la rentabilité ?			Bonne évolution
La structure financière est-elle équilibrée ?	X		
Quel est le niveau de l'endettement par rapport aux fonds propres ?			équilibré
Le niveau des remboursements des crédits est-il absorbé par la capacité d'autofinancement de l'entreprise ?	X		
Comment la trésorerie évolue-t-elle ?			Bonne évolution
Quel est le niveau du besoin en fond de roulement par rapport au chiffre d'affaire ?			Niveau équilibré
Comment le BFR évolue-t-il ?			Faible évolution
La banque suit-elle l'entreprise ? combien de partenaires bancaires avez-vous ? les concours sont-ils adaptés ?	X		
Diagnostic marketing et commercial			
Questions	Oui	Non	Réponses
Quel est le degré de notoriété de votre entreprise ?			Notoriété TOP OF MIND
Comment sont perçus les produits et services ?			Comme des produits de qualité et anciens
Quel est le niveau de fidélisation des clients ?			Fidélité total
Qu'est-ce qui différencie l'entreprise et ses produits par rapports aux concurrents			Produits de qualité, disponibilité des produits, engagement, produits certifiés
Qui vend les produits ?			Les commerciaux
Comment la force commerciale est-elle composée ? comment est-elle motivée ?			La force de vente est organisée par région (centre, est, ouest, sud)
Diagnostic des ressources humaines			

Questions	Oui	Non	Réponses
L'équipe est-elle soudée ?	X		
Quel est son niveau de motivation ?			moyen
Le TURN over ⁶⁹ du personnel est-il cohérent par rapport à la profession ?	X		
Des outils de fidélisation du personnel sont-ils mis en place ?	X		
La pyramide des âges est-elle bien équilibrée ?		X	
Les employés connaissent-ils leurs objectifs ?	X		
Des entretiens individuels formalisés sont-ils mis en place ?		X	
Le personnel suit-il des formations régulièrement ?	X		
Des plans de formation pour faire monter les compétences sont-ils mis en place ?	X		
Evaluation de la politique de distribution			
Questions	Oui	Non	Observations
Quelle est la structure de distribution : directe, indirecte, grands comptes, verticale, télévente ?			Il existe deux circuits de distribution : - Circuit direct - Circuit indirect
Quel pourcentage du marché est couvert par le réseau ?			20%
Quelles sont les plateformes à utiliser pour vendre ? Quelle est la meilleure plateforme ?		X	
Comment accédez-vous aux différents canaux de distribution ?			Respecter l'organisation des circuits de distribution.
Votre produit atteindra-t-il le client par le biais d'intermédiaires ou est-il vendu de manière directe ?			Directe ou par le biais des intermédiaires (la plupart du temps)

Questions	Oui	Non	Observations
Quel est le pourcentage dépense de communication/CA ?			1%
Quels sont les médias exploités aux différentes étapes de la vente ?			Revue, journaux, affichage
Quelles sont les cibles les plus importantes et secondaires ?			Les hôpitaux en première position ensuite les privés

⁶⁹Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.

Combien de visiteurs uniques viennent sur les sites ?			De 10 à 20
Comment cela se compare-t-il à la taille de votre cible ?			suffisant
Quels outils sont à la disposition des clients sur les sites ?			Dépliants, brochures, plv
Quelles activités en réseaux sociaux sont pratiquées ?			aucune
Quels sont vos indicateurs clés des communications ?			Taux de satisfaction clients

Diagnostic du système d'information marketing :

Questions	Réponses
Quel le système d'information marketing utilisé par l'entreprise?	Etude de marché, enquête satisfaction clients, remonté d'information des délégués commerciaux et des agents agréés, visites des salons et foires
Comment se comporte l'entreprise avec les différents modes de communication et de transfert d'information ?	L'entreprise communique en interne et en externe
Comment l'entreprise utilise en interne la communication électronique et le partage d'information	Via l'affichage, courriers, Outlook
Comment est garantie la fiabilité des données techniques, des données clients et produits ?	Vérification et contrôle
Comment se comporte l'entreprise pour assurer la traçabilité du flux d'information concernant les commandes des clients et celles passées à ces principaux fournisseurs	Il y a un logiciel qui englobe toutes les informations + les documents
Comment se comporte l'entreprise pour assurer la traçabilité de ses flux ?	A travers l'enregistrement
Comment sont élaborées et suivies les prévisions de ventes ?	Elaborées selon les commandes et les contrats des clients tout en prenant en considération les capacités de production et

	d'approvisionnement
--	---------------------

Analyse des stratégies concurrentielle :

Diagnostic de la stratégie du ciblage			
Questions	Oui	Non	Observations
Qui sont les utilisateurs de votre produit/service ?			Les praticiens de la santé
Quelle est leur typologie ?			Publiques et privés
Qu'est-ce qui motivent les consommateurs à acheter ?			La qualité des produits et les remises accordées
Combien de segments l'entreprise décide-t-elle de couvrir ?			2 segments
Quels segments va-t-elle couvrir et lesquels va-t-elle abandonner ?			/
Quels segments de clients sont les plus intéressent à satisfaire ?			Les hôpitaux
Quels segments sont les moins satisfaits actuellement ?			Les privés
Quel est le budget moyen ?			/
Y a -t-il une saisonnalité d'achat ?			Oui
Diagnostic de la stratégie de positionnement			
Comment se positionner ?			Position de leader
Comment pouvez-vous développer la proposition de valeur de votre entreprise ?			Plans stratégiques
Dans quelle branche avez-vous situés ?			Marché des dispositifs médicaux
Quels sont vos objectifs ?			Assurer la pérennité de l'entreprise et son développement
Quelle est la meilleure position à occuper dans le groupe de produits offerts, compte tenu des attentes des clients potentiels et des positions déjà occupées par la concurrence ?			Position de leader
Quel sont les moyens marketings les plus appropriés pour occuper et défendre cette position ?			Sponsor, promotions des ventes, communication
Comment pouvez-vous différencier de la concurrence ?			Déjà cité
votre nom se démarque-t-il de la concurrence ?			Oui
Qui vient en premier, deuxième et troisième position dans l'esprit des clients ?			SOCOTHYD ensuite les concurrents
Quel est votre slogan et comment le rendre plus claire ?			Des années d'expérience au service de tous les

			algériens
Evaluation de l'avantage concurrentiel			
Pourquoi votre entreprise peut-elle créer un avantage concurrentiel ?			A travers son expérience et son savoir faire
Comment identifier un avantage concurrentiel pour votre entreprise ?			Comparaison par rapport aux concurrents
Comment vous offrez de la valeur ou des avantages à ce marché ?			A travers nos produits
Qui d'autre opère dans le même espace ?			Autres entreprises de DM
Qui sont vos trois principaux concurrents ?			PROMEDAL, ABN, MEDICOMP
Quelle est leur stratégie de tarification ?			Octroi de remises
Combien de fois modifient-ils leurs prix sur le marché ?			1 fois par an
Sont-ils rentables et quel est le pourcentage de profit ?			Aucune idée
Comment est-ce que vous vous différenciez ?			Par la qualité des produits
Que pouvez-vous apporter de plus que vos concurrents ?			Grande capacité de production

Questionnaire d'évaluation de la chaîne de valeur :

Questions	Oui	Non	Observations
Qui sont les acteurs qui participent aux activités le long des chaînes de valeurs ?			/
Existe-t-il des acteurs qui coordonnent les activités dans la chaîne de valeur globale ?	X		
Quels sont les arrangements contractuels selon lesquels les acteurs achètent et vendent des produits ?			/
Comment les acteurs échangent-ils des informations et sont-ils informés des solutions pour améliorer les produits et la performance de l'entreprise ?			/
Quels sont les services techniques, commerciaux et financiers disponibles pour soutenir les acteurs de la chaîne ?			/
Quelle valeur les acteurs ajoutent-ils au produit lors des différentes étapes de la chaîne, quels sont leurs coûts et comment cette valeur est-elle distribuée ?			/
Quelles sont les relations de pouvoir dans la chaîne et dans quelle mesure déterminent-elles la distribution des avantages économiques et des risques entre les acteurs de la chaîne ?			/

Quels types de barrières empêchant les entreprises d'entrer dans la chaîne de valeur?			/
Quel est le niveau de compétitivité des entreprises dans la chaîne de valeur ?			/
Quels goulets d'étranglement existent et quels sont les possibilités disponibles pour le développement (amélioration) de la chaîne de valeur ?			/
Quelles politiques et institutions représentent des contraintes/soutiens pour les acteurs de la chaîne et facilitent le développement de la chaîne de valeur ?			/
Analyse de la veille concurrentielle			
Quelle est votre connaissance actuelle de la concurrence ?			Bonne
De quels types sont vos concurrents ?			Concurrents directes
Trouvez-vous facilement de l'information sur vos concurrents ?		x	Pas tout le temps
Quelles sont aujourd'hui vos sources d'information et celles déjà disponibles en interne ?			/
Avez-vous des informations exprimant l'importance d'améliorer votre processus de veille concurrentielle ?		x	
Avez-vous besoin d'une veille à très grande échelle qui couvre tous les secteurs, départements, produits, marchés liés à votre entreprise ? Ou bien y a-t-il des angles plus prioritaires que d'autres ?		x	
Quelles sont vos ressources en interne pour la veille qu'elles soient humaines ou financières ?			L'évolution de l'aspect financier de la SOCOTHYD

Diagnostic des risques :

Questions	Oui	Non	observations
Quels sont les principaux risques qui menacent votre entreprise ?			Risques liés à l'environnement
Existe-t-il un processus d'identification des sources et événements potentiels internes et externes qui influencent l'atteinte des objectifs de votre organisation ?	X		
Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles bien définies au sein de votre entreprise ?	X		
Existe-t-il au sein de votre entreprise un système d'information adapté qui permet de véhiculer l'information concernant les risques transversale en interne ?	X		
L'entreprise réalise-t-elle une analyse des	X		

causes et des conséquences possibles des principaux risques identifiés ?			
La direction fixe-t-elle un seuil d'appétence (tolérance) pour le risque ?	X		
La direction défini-t-elle la probabilité et impacte des risques rencontrés ?	X		
L'entreprise procède-t-elle des actions correctives et préventives contre les risques ?			L'entreprise procède à des actions correctives, et essaye de maîtriser celles préventives.
Les risques dépassant les limites acceptables définies par votre l'entreprise donnent-ils lieu à des actions spécifiques ?	X		
La consultation sur les risques se fait uniquement de manière interne ?		X	
La consultation sur les risques se fait à la fois interne et externe ?			
La direction reçoit-elle une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de votre l'entreprise ?	X		
Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la surveillance des procédures de gestion des risques ?	X		
Est-ce que votre l'entreprise dispose d'un processus pour gérer ses risques ? Si oui pourquoi ? Et par quel moyen ?	X		

❖ Les ouvrages :

1. S.ANNEAU.GUILLEMAIN « Marketing : Les point clés pour tout connaître de la démarche marketing stratégique et opérationnelle», éd. GUALINO, 2021.
2. G.BRUNO, « L'essentiel de la microéconomie », éd. GUALINO, 2020.
3. G.GARIBALDI, « l'analyse stratégique », éd Editions d'organisations, 2007, Paris.
4. M.SION, D.BRAULT, « réussir son business plan : méthodes, outils, astuces », éd Dunod, 2019, Paris.
5. A.RAGAIGNE, C.TAHAR, L.MICHAUX-OMONT, « DSCG 3 management et contrôle de gestion », éd. Dunod, 2020.
6. F.BRULHART, C.FAVOREU, S.GHERRA, « Stratégie », éd Dunod, 2015, Paris.
7. M.BREMONT, M.ENGELMANN, F.LOBEGORRE, « Réussir son business plan : une démarche illustrée », éd. Afnor, 2009.
8. SENI, DAN A, « Analyse stratégique et avantage concurrentiel », éd. Presse de l'université du Québec, 2012.
9. F.BRULHART, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », éd .Editions d'organisations, 2009, Paris.
- 10.C.SPETH, « La matrice SWOT et la stratégie d'entreprise : comment analyser les options stratégiques envisageables », éd. 50 Minutes, 2015.
- 11.VAN LAETHEM, NATAHLIE, LA CROIX, Valérie, HERMANN-FLORY, Véronique, « Les fiches outils du marketing : Modèles, outils, fiches pratiques, schémas... », Ed. Eyrolles, 2015.
- 12.VAN LAETHEM, V.LACROIX, V.HERMAN-FLORY, « Les fiches outil du marketing », éd. Eyrolles, 2015.
- 13.J.L S.ANNEAU-GUILLEMAIN, « Marketing en poche », éd GUALINO, 2021.
- 14.IMBIN, M.CHANTAL DE, « Marketing stratégique et opérationnel », éd. Dunod, 2021.
- 15.MAKKI, LAYAL, CADIAT, ANNE-CHRISTINE, 50 minutes.fr, « Cycle de vie des produits », éd.50 minutes, 2015.
- 16.G.BONNAFOUX, C.BILLON, « L'essentiel du plan marketing opérationnel », éd. EYROLLES, 2013.
- 17.S.SOULEZ, « Marketing : 276 mots clés définis et expliqués », éd. GUALINO, 2017.
- 18.ROBBEN, XAVIER, DEQUATREBARBES, AMICIE, 50Minutes.fr, « La chaîne de valeur de porter », éd.50 minutes, 2015
- 19.BRENNEMANN, R, « économie d'entreprise », Ed DUNOD, paris, 2004.
- 20.TORES-BLAY, « économie d'entreprise », DUNOD, paris, 1996.
- 21.CORINE, C, « Veille et intelligence stratégique », 2004, Paris.
- 22.PHILIPPE KOTLER, KEVIN KELLER, DELPHINE MANCEAU, BERNARD DUBOIS. (2009).

23. Marketing Management 13^{eme} édition. Pearson Education France. Paris. France.
24. ALOUCHE J. ET SCHMIDT G : Les Outils de la Décision stratégique, La découverte, repères, 1995.
25. TUGRUL ATAMER, ROLAND CALORI « Diagnostic et décisions stratégique » DUNOD, Paris, 2003.
26. LEROY, MICHEL, JAULT, JEAN-JAQUES, « Carrés DCG7 : Cours et applications corrigées Ed1, éd. Gaulino, 2020.
27. MEIER Olivier, Op.cit., 2015.
28. DELERES, ANTOINE, FEYS, BRIGGITE, 50 minutes.fr, « S'inspirer des plus grands pour évoluer », éd. 50 minutes, 2015.
29. KHALFALLAH, HAIFA, HAMROUNI, Anis, L'analyse stratégique dans une démarche qualité : Enjeux internes et externes », éd. Afnor, 2020.
30. DAN.A.SENI, « Analyse stratégique et avantage concurrentiel », éd. Presses de l'Université du Québec, 2012.
31. O.WAJNSZTOK, « Achats ; manager ses achats et fournisseurs, optimiser la qualité les coûts et les délais, négocier sécuriser et innover », éd. EYROLLES, 2021.
32. DELERES, B.REYS, « Check-list du business plan », éd. 50minutes.
33. Michel Weill, « L'audit stratégique », Edition : AFNOR, Année de parution : 1999.
34. DUBOIS Bernard, Comprendre le consommateur, Paris, Dalloz(1994).
35. Viot, Catherine, « Le marketing : cours intégral et synthétique-outils pédagogiques Ed.7 », 2021.
36. JALLAT FREDERIC, LINDON, DENIS, SOLNIK, Bruno, « Le marketing: Etudes. Moyens d'actions. Stratégie éd.7 », éd. Dunod, 2016.

❖ Articles et Cite Web :

1. L'avantage concurrentiel MICHEL PORTER- CHRISTOPHE ASSENS
<https://www.christopheassens.fr/app/download/15722619924/Michael+Porter.pdf?t=1585144740> Consulté le 15/05/2022.
2. La veille concurrentielle et commerciale
<http://academiecoachingcommercial.com/wp-content/uploads/2017/12/la-veille-concurrentielle.pdf> Consulté le 15/05/2022. Consulté le 15/05/2022.
3. Elaborer un projet de veille concurrentielle dans l'organisation et son apport dans la performance de la structure marketing
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/5/3/109562> Consulté le 15/05/2022.
4. Peut-on généraliser les processus du benchmarking au travers d'une plateforme générique ? <https://core.ac.uk/download/pdf/43671476.pdf>
Consulté le 15/05/2022.

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des annexes

<i>Introduction générale</i>	9
<i>Chapitre 01 : La position concurrentielle de l'entreprise</i>	13
Introduction :	14
Section 01 : L'environnement concurrentiel de l'entreprise	14
1-1 la concurrence et la position concurrentielle :	15
1-2 Les degrés de concurrence :	16
1-2-1 La concurrence pure et parfaite :	16
1-2-2 La concurrence imparfaite :	17
1-3 Les niveaux de concurrence :	18
1-4 l'analyse de la concurrence :	18
1-5 L'analyse stratégique :	19
1-5-1 Les niveaux de l'analyse stratégique :	19
Section 02 : l'analyse stratégique	21
2-1 L'analyse externe : ou analyse de l'environnement :	22
2-1-1 L'analyse du macro-environnement : Etude du marché (L'analyse PASTEL)	23
2-1-2 L'analyse de la structure concurrentielle :	25
2-1-3 L'analyse des groupes stratégiques :	29
2-1-4 L'analyse des cartes stratégiques :	31
2-2 L'analyse interne :	32
2-2-1 L'analyse fonctionnelle :	33
2-2-2 L'analyse des ressources et des compétences :	33
2-2-3 Les ressources et les compétences stratégiques selon le modèle VRIN :	35
2-3 Les facteurs qui influencent l'évolution d'une organisation :	36
Section 03 : Les stratégies marketing et l'avantage concurrentiel	40
3-1 Le marketing stratégique :	40
3-1-1 La segmentation :	40
3-1-2 Le ciblage :	42
3-1-3 Le positionnement :	43
3-2 Le marketing opérationnel ou le marketing mix :	45
3-2-1 La politique de produits :	45
3-2-2 La politique de prix :	47

3-2-3 La politique de distribution :	48
3-2-4 La politique de communication :	49
3-3 La marque :	49
3-3-1 Les fonctions de la marque :	49
3-3-2 La stratégie de la marque :	49
3-4 La notion d'avantage concurrentiel :	50
3-4-1 Les catégories de l'avantage concurrentiel :	50
3-4-2 Les stratégies génériques de l'avantage concurrentiel :	51
3-4-3 La préservation de l'avantage concurrentiel :	51
3-5 La chaîne de valeur comme source de l'avantage concurrentiel :	52
3-5-1 Chaîne de valeur et champ concurrentiel :	53
3-6 La veille concurrentielle :	54
3-6-2 Les sources d'information de la veille concurrentielle :	55
3-6-3 L'apport du sujet veille concurrentielle dans la performance de la structure marketing :	56
3-7 Le portefeuille d'activité :	57
3-7-1 L'analyse du portefeuille d'activité :	57
3-8 Le benchmarking ou l'étalonnage concurrentiel : »	64
3-8-1 Typologie du Benchmarking :	65
3-8-2 Les cinq grandes phases du processus de benchmarking :	65
Conclusion :	67
<i>Chapitre 02 : L'audit de la position concurrentielle de l'entreprise</i>	68
Introduction :	69
Section 01 : L'audit stratégique	69
1-1 Le cadre de l'audit stratégique	70
1-1-1 Les objectifs de l'audit de la position concurrentielle de l'entreprise :	70
1-1-2 La démarche de l'audit stratégique :	70
1-1-3 Les objectifs de l'audit stratégique :	70
1-2 Diagnostic de l'environnement de l'entreprise :	71
1-2-1 L'étude du marché :	71
1-2-2 Diagnostic de l'offre :	72
1-2-3 Diagnostic de la demande :	73
1-2-4 Les clients :	74
1-3 Les forces concurrentielles selon le modèle des cinq forces de porter :	74
1-4 Diagnostic de la concurrence :	76
1-4-1 Les concurrents :	77
1-5 L'analyse SWOT :	77
1-6 L'analyse fonctionnelle :	79

1-6-1 Diagnostic de l'organisation :	80
1-6-2 L'aspect financier :	82
1-6-3 Diagnostic de la production :	83
1-6-4 Le diagnostic marketing et commercial :	84
1-6-5 Diagnostic des ressources humaines :	85
1-6-6 Diagnostique technologique :	86
Section02 : Audit marketing	87
2-1 Audit de la mise en œuvre du marketing mix :	87
2-1-1 La politique prix :	88
2-1-2 la politique produit :	90
2-1-3 La politique de distribution :	93
2-1-4 La politique de communication (promotion):	94
2-2 La mise en œuvre d'un audit de la démarche stratégique :	95
2-2-1 La segmentation :	95
2-2-2 Le ciblage :	99
2-2-3- Le positionnement :	100
2-3 Audit de l'avantage concurrentiel :	101
2-4 Audit de la chaîne de valeur :	102
2-4-1 Le diagnostic de la chaîne de valeur :	102
2-4-2 Cartographier la chaîne de valeur:	103
2-5 Audit de portefeuille d'activité :	104
2-6 Audit du benchmarking :	104
Section 03 : le système d'information marketing et les risques concurrentiels	105
3-1 La mise en place d'un système d'information marketing :	105
3-1-1 Les composantes du SIM :	106
3-1-2 Evaluation du système d'information marketing :	108
3-2 Audit de la veille concurrentielle :	108
3-2-1 Les sources d'informations de la veille concurrentielle :	109
3-2-2 La veille concurrentielle au service du système d'information marketing :	110
3-2-3 La veille concurrentielle et le plan marketing :	111
3-3 Audit des risques liés aux entreprises :	112
Conclusion :	114
<i>Chapitre 03 :L'audit de la position concurrentielle de la SOCOTHYD</i>	115
Introduction :	116
Section 01 : L'audit de l'environnement concurrentiel de la SOCOTHYD	119
1-1 Audit et objectifs stratégique de la SOCOTHYD :	119
1-2 Diagnostic du marché de la SOCOTHYD :	119
1-2-1 Diagnostic des clients :	120

1-2-2 Diagnostic de la concurrence :	121
1-2-3 Diagnostic des forces concurrentielles dans le secteur des DM par rapport à la SOCOTHYD :	122
1-3 Le diagnostic de l'offre et de la demande de la SOCOTHYD :	125
1-3-1 L'offre :	125
1-3-2 La demande :	126
Section 02 : L'audit stratégique des fonctions de la SOCOTHYD.....	126
2-1 Diagnostic de l'organisation :	127
2-2 Diagnostic de la fonction ressources humaines :	128
2-3 Diagnostic de la fonction financière :	129
2-4 Diagnostic de la production :	129
2-5 Diagnostic de la fonction marketing et commercial :	130
Section 03 : Le marketing et les stratégies concurrentielles de la SOCOTHYD	131
3-1 Diagnostic du marketing :	132
3-1-1 Les objectifs marketing à atteindre :	132
3-1 Diagnostic du marketing mix :	133
3-2-1 La politique produit :	133
3-2-2 Diagnostic de la politique de distribution :	135
3-2-3 Diagnostic de la politique de communication :	137
3-2-4 La politique de promotion :	138
3-3 Les systèmes d'information :	139
3-3-1 Le système d'information marketing :	141
3-4 Diagnostic des stratégies marketing :	142
3-4-1 La segmentation :	142
3-4-2 Le ciblage : le marché cible de la SOCOTHYD :	142
3-4-3 Le positionnement :	143
3-5 Evaluation et gestion des risques :	144
3-5-1 La gestion des risques :	144
Conclusion :	146
<i>Conclusion générale</i>	147
<i>Annexes</i>	147
<i>Bibliographie</i>	
<i>Résumé</i>	

Résumé :

La concurrence est le lot quotidien de la vie des entreprises, dont elles rivalisent entre elles pour mieux répondre aux attentes de leurs clients et assurer une meilleure performance face aux concurrents. Pour se faire, il est primordial pour l'organisation d'adapter les moyens et les ressources nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés, ainsi, toute entreprise doit avoir un avantage concurrentiel durable, soit par l'analyse de la chaîne de valeur, soit en analysant son environnement par le modèle SWOT ou en mettant en œuvre l'une des stratégies génériques, permettant de déboucher vers des améliorations efficaces pour surmonter les menaces concurrentielles, et bien gérer les risques. Une stratégie concurrentielle permet à cette dernière d'être compétitive et capable d'affronter la concurrence, de ce fait l'audit est apparu comme un processus indispensable pour toutes les organisations afin d'anticiper les problèmes potentiels, saisir les opportunités et améliorer la performance globale.

Mots clés :

La concurrence, l'environnement concurrentiel, avantage concurrentiel, stratégie concurrentielle, diagnostic.

Abstract:

Competition is the daily lot in companies' life, where they compete with each other to better meet the expectations of their customers and ensure better performance against their competitors. To do so, it is essential for every organization to adapt the necessary means and resources in order to achieve strategic goals. As well as any company must have a sustainable competitive advantage either by analyzing its environment by the SWOT model, allowing the company to be guided towards effective strategies to overcome the threats of competitive environments, and to manage its risks well. A competitive strategy enables the organization to be competitive and face up the competition. Strategic auditing appeared as an essential process for all companies, allowing them to anticipate potential problems as well as to ensure the achievement of their goals.

Keywords:

Competition, competitive environment, competitive advantage, competitive strategy, diagnosis.