



# *Mémoire de fin de cycle*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master  
en sciences de gestion*

*Spécialité : Management Stratégique*

## *Thème*

### *La Différenciation, une stratégie incontournable dans un environnement concurrentiel :*

*Etude en aval des déterminants de la différenciation et leurs perceptions par  
les consommateurs des produits laitiers (yaourts) dans la région de  
TIZI OUZOU.*

#### Les membres du Jury

President	M <sup>r</sup> . M. DRIR	(UMMTO)
Rapporteur	M <sup>r</sup> . Y. MADOUCHE	(UMMTO)
Examineur	M <sup>r</sup> . Y. MEZIANI	(UMMTO)
Examineur	M <sup>r</sup> . M. LHADJ MOHAND	(UMMTO)

#### Réalisé et présenté par

M<sup>r</sup>. Chabane TARMOUL

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à la mémoire de ma défunte mère  
emportée par la mort un certain 04 Décembre de l'année 2019.*

*Je prie Dieu le tout puissant de lui accorder sa miséricorde.*

*Shabane Tarmoul*

# Remerciements

*Je remercie en premier Mr Y. Madouche de m'avoir suggéré la thématique et le sujet objet du présent mémoire. Tout comme je tiens à lui manifester respect et reconnaissance pour avoir dirigé les travaux, l'enquête de terrain, notamment, à laquelle, il a bien voulu m'initier. Je le remercie également de m'avoir choisi pour travailler ensemble sur un sujet qui lui tenait à cœur et que j'ai fini par aimé jusqu'à en devenir passionné après l'avoir découvert.*

*Mes remerciements s'adressent aussi à Mr. M. DRIR mon enseignant de toujours.*

*Pour lui, j'exprime ma gratitude pour tous les conseils qu'il me prodiguait. Je lui suis profondément reconnaissant pour le temps qu'il m'a consacré et la disponibilité sans faille qu'il m'a de tout temps montré.*

*Mes vifs remerciements à l'endroit de tous mes enseignants de spécialité lesquels ont cru en mes capacités et qui n'ont ménagé aucun effort quand je les sollicitais. je citerai ;*

*Mr. MEZIAINI, Mr. MAHMOUDIA, Mr. ZERKEFAOUI, Mr. OUBAZIZ, Mr. AMOKRANE, Mme MATMAR.*

*Je n'oublierai pas de remercier tous mes enseignants, amis, collègues et tous les gens de la communauté universitaire ayant contribué à ma formation,*

*Enfin, j'exprimerai ma reconnaissance et ma gratitude à ma petite ainsi qu'à ma grande famille qui m'ont soutenu durant le cycle de mes études, à leurs tête, ma femme et mon fils ARIS.*



# *Sommaire*



# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
------------------------------------	----------

## **Chapitre I : : La stratégie d'entreprise : approche théorique et conceptuelle**

Introduction .....	4
<b>Section 1 : La stratégie : Prémices et éléments de définition .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 2 : Les stratégies d'ensemble : Principes et champ d'application .....</b>	<b>29</b>
<b>Section 3 : Les stratégies d'activité : principes et modalités d'application.....</b>	<b>40</b>
Conclusion.....	56

## **Chapitre II : La différenciation comme choix stratégique**

<b>Introduction .....</b>	<b>57</b>
<b>Section 1 : La double dimension stratégique et marketing de la différenciation .....</b>	<b>58</b>
<b>Section 2 : Les déterminants de la stratégie de différenciation.....</b>	<b>85</b>
<b>Section 3 : La différenciation, mise en œuvre et conditions de réussite .....</b>	<b>95</b>
Conclusion.....	107

## **CHAPITRE III : Etude en aval des déterminants de la différenciation appliquée aux produits laitiers (yaourt)**

Introduction .....	108
<b>Section 1 : Méthodologie de recherche .....</b>	<b>109</b>
<b>Section 2 : Présentation des résultats de la recherche .....</b>	<b>121</b>
<b>Section 3 : Analyse et discussion des résultats .....</b>	<b>144</b>
Conclusion .....	147
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>148</b>

---



---

*Introduction*  
*Générale*

---



---

La stratégie d'entreprise porte sur l'ensemble des relations qui lie l'entreprise à son environnement, d'où la notion du champ stratégique lequel se trouve souvent réduit au couple (produit/marché). Au point où les frontières entre la stratégie et le marketing deviennent incertaines. Certains auteurs, à l'image d'IGOR ANSOFF ont tenté, il y a quelques temps, d'éviter que la réflexion stratégique ne se limite pas aux seuls marchés aval et aux affrontements concurrentiels qui y prennent place.

La restitution de l'entreprise dans ses multiples marchés et dans la société en général, nous impose à nous pencher sur la diversité des acteurs tout comme les différentes modalités de leurs interactions lesquelles ne s'inscrivent pas uniquement dans une logique concurrentielle d'affrontement puisque d'autres formes de relations telles la coopération et l'évitement existent et revêtent une importance pratique indéniable. D'où le triptyque :

### ***Affrontement- Evitement- Coopération.***

Dans la réalité, ces relations se développent sur des modes hybrides :

***(Différenciation – Distinction)*** et ***(compétition – entente)***. Les premières sont du domaine de l'évitement tandis que les secondes font partie de la Coopération.

La compétition à outrance ne représente guère une fin en soi, d'autres formes à l'exemple de l'évitement constituent les principales alternatives.

Les entreprises peuvent éviter « le face à face » de deux (02) manières :

- Soit elles recourent à la fuite ;
- Soient elles donnent un aspect monopolistique à leurs positions par<sup>1</sup> :
  - L'affirmation du caractère unique de leurs offres, ce qui s'apparente à une ***démarcation.***
  - Ou par des mesures destinées à gêner d'éventuels compétiteurs, autrement appelée ***obstruction.***

La mutation technologique (les moyens de communication créant des ruptures à la fois déstabilisatrices et favorables à de nouvelles formes d'activités et/ou de produits et services.

La globalisation et la mondialisation des marchés.

Le comportement des consommateurs, tout particulièrement le passage de la notion du besoin à celle de l'usage.

Selon le rapport économique sur l'Afrique 2013, le secteur de l'agro-alimentaire est considéré comme le 2<sup>eme</sup> secteur industriel en Algérie après le secteur énergétique. Ce secteur

---

<sup>1</sup> : G. KOENIG « Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages. Edition Nathan 1996. P. 254.

englobe environ 30% de l'ensemble des PME/PMI présentes dans le marché Algérien. (Ministère de développement industriel et de la promotion de l'investissement, 2013).

L'alimentation représente la préoccupation majeure des ménages Algériens selon une étude menée par l'OMS. Les ménages Algériens mettent presque 45% de leurs dépenses totales dans l'achat de l'alimentation et boissons.

Ces dépenses importantes sont à l'origine d'une forte concurrence entre les entreprises locales et les entreprises étrangères implantées localement ou exportatrices vers l'Algérie.

### **Problématique**

Dans un contexte concurrentiel, chaque entreprise cherche à se positionner, à glaner des parts de marchés et de ce fait à concevoir une meilleure image d'elle-même dans l'esprit des consommateurs. Ces images résultent des expériences individuelles de chacun d'eux mais aussi de l'évaluation globale de ces entreprises à travers les images non seulement qui leurs sont envoyées mais également des images qu'eux perçoivent et des idées qu'ils se font sur chacune des entreprises en concurrence.

Notre étude porte justement sur ces deux éléments de positionnement (voulu et perçu), respectivement par les entreprises et les consommateurs, dans un contexte de différenciation des entreprises en concurrence directe sur le marché des produits laitiers, principalement, les yaourts. Autrement dit, nous allons essayer d'étudier et de voir, « **Dans quelle mesure les différents déterminants ayant prévalu lors d'une différenciation (stratégique), en entreprises, sont perçus par le client ?** », (élément central du Marketing), auquel les produits sont destinés.

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

- **Qu'est-ce que la stratégie de différenciation ? ;**
- **Quels sont les définitions, les déterminants ainsi que les formes de différenciation d'un point de vue stratégique et marketing ? ;**
- **Quelles sont les caractéristiques distinctives et/ou les avantages réels ou perçus du produit ou de la marque de yaourt auxquels les clients réagissent favorablement ?**
- **Comment sont perçues les différentes marques de yaourt en concurrence par rapport à ces caractéristiques distinctives ?**
- **Quels sont les éléments de différenciation les plus pertinents adoptés par les entreprises de la filière Lait en Algérie pour le (produit Yaourt) ?**
- **L'image de marque d'une entreprise de renommée mondiale, suffit-elle à DANONE pour s'imposer sur le marché Algérien et en devenir leader ?**

La revue de littérature en relation avec notre sujet de recherche qui est la stratégie de différenciation, ainsi que la pré-enquête de terrain, nous permettent de formuler les hypothèses suivantes :

- *H1 : Le prix est l'unique variable qui détermine ou qui influence La préférence des consommateurs des produits laitiers (yaourt) ;*
- *H2 : Les éléments de différenciation hors prix sont les plus pertinents dans la stratégie de différenciation mise en place par les entreprises afin de se distinguer de la concurrence ;*
- *H3 : L'image de leader mondial de la marque DANONE constitue un élément essentiel dans la différenciation sur le marché des produits yaourt en Algérie.*

Ces hypothèses (rappelées également en Chapitre III), sont à confirmer ou à infirmer sur la base des éléments de réponses obtenus dans le cadre de notre enquête de terrain.

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour une méthodologie de recherche appropriée, il s'agit d'une enquête de terrain, conduite auprès de 100 clients ayant des profils différents et des comportements de consommation tout aussi différents les uns des autres.

Pour bien mener notre travail, nous avons opté pour le plan de rédaction suivant :

**Introduction générale**

**Chapitre I :** La stratégie d'entreprise : approche théorique et conceptuelle

**Chapitre II :** La différenciation comme choix stratégique

**Chapitre III :** Etude en aval des déterminants de la différenciation des produits laitiers (yaourt).

**Conclusion générale**

# *Chapitre I*

---

## *La stratégie d'entreprise : Approche théorique et conceptuelle*

---

**Introduction**

La stratégie d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management, son objectif est l'entreprise en tant que moteur économique et social.

La compréhension de la stratégie constitue le fil conducteur du présent chapitre qui se veut une revue de littérature, d'où la section 1, nous embarque dans un voyage à travers l'histoire pour un retour aux origines de la stratégie et l'adaptation de la stratégie militaire à l'entreprise. Puis nous allons aborder les différentes définitions attribuées à la stratégie par des auteurs reconnus et ayant contribué à son développement.

La section 2 se veut une vue d'ensemble sur les stratégies corporate ou les stratégies d'entreprise et les différentes voies de développement possibles.

Quant à la section 3, celle-ci aborde sommairement toutes les stratégies d'activités à savoir les stratégies génériques de M. PORTER, le désengagement, l'enlisement dans la voie médiane et les stratégies fonctionnelles.

## **Section 1 : La stratégie : Prémices et éléments de définition**

### **1.1 Aux origines de la stratégie**

Avant de dérouler le concept de la stratégie, il est nécessaire voire utile de revenir sur l'historique de ce concept d'abord puis sur tous les autres concepts qui lui sont rattachés.

Cette exploration nous permet de présenter une démarche ordonnée dans une logique et un développement, didactiques.

Le terme « stratégie » tire son origine des deux mots grecs : « stratos » qui veut dire armée et « agos » qui signifie je conduis<sup>1</sup>.

Cette origine militaire trouve son sens dans la conduite des forces armées vers des victoires. Il s'agit donc d'axer sa réflexion sur les moyens et voies nécessaires pour gagner et triompher.

#### **1.1.1. Les Ecoles militaires**

Il existe deux (02) écoles militaires ; l'école de SUN TZU et celle de CARL VON CLAUSEWITZ.

##### **1.1.1.1. L'Ecole de SUN TZU**

Le terme stratégie est associé à SUN TZU<sup>2</sup>, l'auteur de « l'art de la guerre ». Ça consiste à forcer l'ennemi à l'abandon de la lutte, y compris sans combat et ce grâce à la ruse. En fait il s'agit de s'adapter à la stratégie de son adversaire pour le décourager, par tous les moyens.

Le livre traitant de la stratégie militaire écrit par le même auteur, le General SUN TZU, demeure l'un des plus anciens ouvrages de ce domaine.

##### **1.1.1.2. L'Ecole de CARL VON CLAUSEWITZ : (1780- 1831)**

Selon cette école, l'objectif d'une guerre est de la gagner en éliminant ou en dominant son adversaire. Il est dès lors préconisé de le détruire physiquement ou moralement pour l'amener à accepter les revendications<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Armand Dayan et Autres, Manuel de gestion : Volume I, Ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 1999, p, 130

<sup>2</sup> Sun Tzu ou Sun Zi ou Souen Tseu (signifie "maître Sun") de son vrai nom Sun Wu (signifiant "militaire", "martial"), est un général chinois du Ve siècle av. J. -C. Il est surtout célèbre en tant qu'auteur de l'ouvrage de stratégie militaire le plus ancien connu : "L'Art de la guerre".

<sup>3</sup> (Livre de la guerre du General Perusien. Un classique de la pensée sur la stratégie)

**1.1.2. Le passage de la stratégie militaire à la stratégie d'Entreprise**

La stratégie d'entreprise est plus récente. C'est Edith PENROSE<sup>4</sup> qui a créé ses bases dès 1959. Cependant, la systématisation de son utilisation dans son nouveau contexte d'entreprise revient à CHANDLER<sup>5</sup> avec la publication de son ouvrage en 1962.

Le passage de la stratégie militaire à celle d'entreprise s'est fait progressivement comme le montre les trois (03) vagues successives suivantes.

- **1<sup>ère</sup> vague : (les années 1960)<sup>6</sup>** : L'adaptation des concepts militaires aux affaires est rendue facile grâce à la reconversion de bon nombre d'officiers de l'armée dans les grands groupes industriels tels (GE) (General Electric) et (GM) (General Motors). Et ce après la 2<sup>ème</sup> GM.

Les similitudes entre les deux stratégies ont été identifiées, d'où cette correspondance parfaite.

**Tableau N° I. 1** : Les concepts militaires et leurs correspondants en stratégie d'entreprise

Les concepts militaires	Leurs correspondants en Entreprise
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'économie de moyens</li> <li>• Rapidité</li> <li>• Disponibilité</li> <li>• Motivation et mobilisation des Ressources Humaines</li> <li>• <u>Les niveaux de stratégie</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allocation optimale des ressources</li> <li>• Agilité des structures et adaptation à l'innovation.</li> <li>• Se mesure par l'existence de liquidité (acquisition des Ressources et compétences).</li> <li>• Idem</li> </ul>
Stratégie totale	Corporate strategy ou stratégie d'Entreprise.
Stratégie opérationnelle	Business strategy ou stratégie d'activité.
Stratégie fonctionnelle	Allocation des ressources entre différentes fonctions de l'Entreprise.
La tactique	Gestion ou management quotidien.

**Source** : comparaison de la Stratégie militaire et la Stratégie d'entreprise, développée par Frédéric LE ROY.

<sup>4</sup> **Edith Penrose**, née le 15 novembre 1914 à Los Angeles et morte le 11 octobre 1996 à Waterbeach, est une économiste anglaise née aux États-Unis, réputée pour la publication d'un ouvrage intitulé *The Theory of the Growth of the Firm*

<sup>5</sup> Alfred DuPont **Chandler, Jr.**

(Né le 15 décembre 1918 à Guyencourt, Delaware, États-Unis et mort le 9 mai 2007, Massachusetts, États-Unis), est un historien de l'économie américaine

<sup>6</sup> Armand Dayan et Autres, Op. cit, p. 131

- **2<sup>ème</sup> vague : (les années 1970)** : La stratégie est devenue plus opérationnelle que ce qu'elle était. C'est ANSOFF qui vers la fin des années 60 introduit le concept de planification stratégique.

Au même moment, les cabinets de consultants (BCG, Mc KINSEY et ADL) ont développé des matrices d'optimisation de portefeuille d'activités sur la base des segments stratégiques.

Dans le même temps sont apparues des méthodes d'analyse de la stratégie à base de données statistiques de l'Entreprise dont la plus célèbre est (PIM'S) (Profit Impact of Marketing Strategic).

- **3<sup>ème</sup> vague : (les années 1980)<sup>7</sup>** : Au vu des apports précédents, la stratégie est devenue une démarche parfaitement structurée, ce qui donne lieu à la formulation des objectifs stratégiques et leurs déploiements. De même qu'il y a eu intégration de la technologie et les ressources humaines dans la réflexion stratégique.

En 1980, Michael PORTER avec son ouvrage *compétitive strategy* (analyse stratégique et concurrence) a élargi le champ d'analyse. Puis il revient en 1985, avec un autre cette fois ci intitulé « l'avantage concurrentiel », il a par ailleurs défini le modèle des cinq forces de la concurrence, les stratégies génériques et l'analyse de l'avantage concurrentiel au moyen de la chaîne de valeur.

- **4<sup>ème</sup> vague : (les années 1990)<sup>8</sup>** : Durant les années 90, une autre démarche fut proposée. Prend appui sur l'idée que les facteurs clés de succès (FCS) ne se trouvent pas dans l'environnement, c'est plutôt à l'entreprise de les fabriquer ou de se les procurer.

L'avantage concurrentiel n'est pas à chercher en externe comme le préconise le modèle des cinq forces de la concurrence mais à déceler en interne grâce aux ressources et compétences dont dispose l'entreprise.

La stratégie qui était alors déduite devient construite, d'où la nouvelle définition de la firme, espace de rencontre entre des ressources et des compétences au service d'une intention stratégique.

De ce qui précède, on remarque que les principes militaires de la stratégie peuvent très bien être transposés au domaine des affaires voire à l'entreprise dès lors que celle-ci mène un combat féroce pour sa survie et face à la concurrence. L'entreprise cherche alors à agir sur son

---

<sup>7</sup> R.P. Declerck et Autre, *Management stratégique : Contrôle de l'irréversibilité*, les Editions ESC Lille, 1997, p. 78

<sup>8</sup> Armand Dayan et Autre, *Op. cit.*, p. 132

environnement en explorant différentes voies, en mobilisant tous les moyens et les ressources nécessaires comme dans le domaine militaire.

La confusion longtemps entretenue entre les deux (02) domaines de la stratégie militaire et d'entreprise prend fin, les années 1950-1960 où la stratégie d'entreprise a développé ses propres approches et méthodes tout aussi différentes de celles de la stratégie militaire.

La stratégie d'entreprise recouvre par ailleurs les choix fondamentaux en matière d'allocation de ressources qui permettront à l'entreprise l'atteinte de ses objectifs et par conséquent sa pérennité.

## **1.2. La Stratégie d'entreprise : Eléments de définition**

### **▪ La stratégie selon Alfred CHANDLER**

La stratégie est l'acte de déterminer les finalités et les objets fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place des actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre les dites finalités<sup>9</sup>.

### **▪ La stratégie selon Peter DRUCKER (1909-2005)**

Il s'agit d'identifier et de choisir les domaines d'activité stratégiques (DAS) dans lesquels l'entreprise souhaite être présente et à allouer les ressources qui permettent de s'y maintenir et de s'y développer.

### **▪ La stratégie selon Alain FERNANDEZ**

La démarche stratégique peut être sommairement définie comme « l'art et la manière » de pérenniser la (moins mauvaise) route à suivre, à moyenne et longue échéance en tenant compte de l'environnement externe (risques et opportunités) et des capacités et possibilités en interne dans une optique de création de valeur durable.

Une bonne stratégie se doit non seulement d'être et durablement rentable mais aussi motivante. C'est la condition de sa réussite.

### **▪ La stratégie selon Yves ENREGLE (1997)**

La formulation de la stratégie d'entreprise consiste à répondre à trois questions<sup>10</sup> ;

- Que peut-on faire ?                      - Que veut-on faire ?                      -Que va-t-on faire ?

---

<sup>9</sup> René DEMEESTRE, Philippe Lorino et Nicola Mottis, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Edition Dunod, 2eme Edition, Paris, 2002, P. 16

<sup>10</sup> Yves ENREGLE, Le management revisité : Diriger en économie tendue, Editions d'Organisation, Paris, 1997, P. 286.

▪ **La stratégie selon R .A.THIETART<sup>11</sup>**

« La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions en vue d'obtenir un objectif »

▪ **La stratégie, définition de STRATEGOR (1997)**

« C'est le choix des demandes que l'entreprise veut satisfaire et des offres qu'elles secréteront à cette fin »

▪ **La stratégie pour A.C.MARTINET<sup>12</sup>**

La stratégie est une règle pour prendre des décisions.

▪ **La stratégie selon M. PORTER**

«Elle consiste à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de définir un avantage concurrentiel durable »<sup>13</sup>.

Suivant cette logique, quatre (04) dimensions apparaissent comme plus que déterminantes.

- L'intégration des différentes dimensions de l'activité de l'entreprise pour identifier au mieux ses possibilités et ses limites ;
- Définir un système d'objectifs cohérents avec les spécificités de l'organisation (une entreprise publique n'a pas les mêmes objectifs qu'une entreprise privée).
- Compte tenu de la concurrence d'une part et de ses possibilités, d'autre part, voir de quelle façon, l'entreprise peut-elle affirmer un avantage spécifique et durable.
- Définition des modalités de mise en œuvre et de suivi des alternatives retenues.

La stratégie c'est essentiellement choisir ce qu'il ne faut pas faire disait souvent M.PORTER<sup>14</sup>

De toutes les définitions données à la stratégie, il ressort que trois éléments essentiels la caractérisent :

- ❖ L'engagement (prise de décision) ;
- ❖ L'allocation des Ressources ;
- ❖ Et l'horizon temporel (le long terme ou la grande échéance).

---

<sup>11</sup> R .A.THIETART, la stratégie d'entreprise, Edition Ediscience internationale, Paris, 1990 p2

<sup>12</sup> A.C. MARTINET, Diagnostic stratégique, Edition Vuibert, Paris, 1998, P. 14.

<sup>13</sup> Jean-Pierre Jobart et Pierre GREGORY, Gestion, Edition Dalloz, Paris, 1995, P. 450

<sup>14</sup> (MAGRETTA 2012.p14)

### **1.3 Entreprise, concurrence et environnement**

A travers les définitions vues jusqu'à là, la stratégie porte sur deux entités essentielles à savoir l'entreprise et l'environnement

L'analyse et l'identification de l'entreprise sont inséparables du concept de la concurrence et de la compréhension de l'environnement concurrentiel.

L'entreprise en tant qu'entité fait partie pesante et fondamentale dans la compréhension de l'environnement concurrentiel.

#### **1.3.1. Définition de l'entreprise**

*« C'est une unité économique et juridique produisant des biens et des services pour les vendre sur un marché afin de réaliser un bénéfice »<sup>15</sup>*

Cette simple définition cache une complexité d'analyse, puisque on ne saurait aborder l'entreprise sous tous ses aspects. On peut, dans cet esprit, évoquer L'évidente relation entre l'entreprise et son environnement.

L'entreprise est un système ouvert sur son environnement, la détection de la concurrence et la compréhension de l'environnement concurrentiel est une nécessité, c'est ce que nous essayerons de présenter

#### **1.3.2. La réalité de la concurrence**

L'entreprise en tant que système ouvert, détient des relations de pouvoir avec son environnement qui constitue un faisceau de contraintes ; cela est particulièrement vrai dans le cadre des relations avec les différents agents économiques (Fournisseurs, clients, Banques, Etablissements financiers, Actionnaires, Etat...) et spécialement celles qu'elle détient avec ses concurrents.

La concurrence est un vieux concept qui n'a pas perdu de son actualité. Il est Sans cesse renouvelé, il demeure au centre de la stratégie de l'entreprise comme de celle des nations et des Etats.

---

<sup>15</sup> Pierre Conso : « L'entreprise en 20 leçons », édition Dunod, 1997

La concurrence est une notion à double sens ; un sens courant et un sens économique<sup>16</sup> :

- **Au sens courant** : La Concurrence correspond à une compétition, une confrontation entre plusieurs vendeurs (ou acheteurs) d'un même produit. Par extension, la concurrence désigne aussi les autres entreprises qui sont sur le même marché que soi-même.
- **Le sens économique** : La concurrence désigne une structure de marché où les vendeurs et les acheteurs sont suffisamment nombreux pour qu'aucun ne puisse exercer une influence sur le prix. Seuls les mécanismes du marché déterminent le prix d'équilibre qui s'impose à tous.

L'état de la concurrence ne conduit en principe à aucune situation stable. Mais la réalité des marchés introduit de nombreuses situations intermédiaires entre la concurrence sauvage déstabilisante et la concurrence monopolistique qui lui enlève sa fluidité.

La concurrence est donc la situation dans laquelle les acteurs économiques sont libres d'offrir des biens et des services sur le marché, et de choisir les acteurs auprès desquels ils acquièrent des biens et des services. Les offreurs se trouvent ainsi en concurrence pour être préférés par les consommateurs, et les consommateurs pour accéder aux offres limitées.

Le processus permet d'apporter, en termes de fonctionnement de l'économie, des mécanismes d'adaptation permanente entre la demande et la production, tout en essayant de créer une incitation à l'innovation ou un marketing plus ciblé.

Il faut cependant ne pas oublier que la concurrence, qui représente une forme d'organisation sociale des relations économiques, est conditionnée par deux règles principales, qui sont :

- Règles juridiques : protection de la propriété privée, droit de la concurrence...
- Règles comportementales individuelles : amour propres, prises de risque, rationalité économique, libre entreprise...

La concurrence, malgré son caractère pénalisant, reste un moteur de motivation pour les entreprises qui cherchent un avantage au sein d'un environnement économique.

---

<sup>16</sup> Ensembles de moyens de production durables dont dispose l'entreprise (bâtiments, terrains, machines...).

### **1.3.2.1. L'enjeu concurrentiel**

Il se définit par la capacité de la firme à construire ou à trouver un certain équilibre avec son environnement externe.

Au sein d'un environnement incertain l'entreprise essaie de prévenir les réactions de ses concurrents ou au moins d'atténuer leur impact, ce qui caractérise la situation par l'incertitude et l'absence de visibilité. Ceci qui pourrait pousser l'entreprise à opter pour des choix licites ou illicites tel : les ententes, qui représentent un jeu coopératif, l'espionnage économique par le biais de publications (surtout internes), l'envoi de menaces laissant à croire à de réactions offensives ou défensives, ou bien encore par l'apprentissage basé sur le comportement des concurrents par approches successives.

L'enjeu concurrentiel peut se définir en terme d'innovation et de technologie qui permettent de s'accaparer des parts de marché, et de créer une demande qui peut se révéler onéreuse et décourageante pour les concurrents.

### **1.3.2.2. Les formes de la concurrence**

On distingue trois formes de concurrence : - Par les prix, - par la publicité, - par la promotion ou par la distribution.

#### **A. La concurrence par les prix**

C'est une forme de concurrence limitée à cause du taux de concentration<sup>17</sup> de l'économie qui tend à transgresser la guerre des prix. Toutefois cette forme de concurrence existe et paraît développée dans des secteurs tels : appareils ménagers et entre les entreprises sous-traitantes.

#### **B. La concurrence par la publicité**

Une forme de concurrence à travers laquelle l'entreprise tend à acquérir et à atteindre un pouvoir économique par la mise en adéquation de la demande à l'offre ou, autrement dit, rendre plus ou moins élevé le degré d'inélasticité de la demande au produit de l'entreprise, sans pour autant ignorer le degré d'incertitude qui s'impose et qui pourrait contraindre l'objectif principal d'une telle forme de concurrence.

---

<sup>17</sup> - Concentration : processus économique générale consistant dans l'augmentation régulière de la taille des entreprises, notamment grâce à des rachats et des fusions avec d'autres entreprises.

Cette situation peut être renforcée par la stratégie de différenciation du produit qui ne fait qu'accroître l'influence de l'entreprise sur le marché. Sauf que la puissance au niveau financier reste importante et prépondérante.

Cette forme de publicité est plus avantageuse que les entreprises qui détiennent les plus grandes parts de marché et ayant de grandes taille.

### **C. La concurrence par la promotion ou par la distribution**

La reconstitution des dépenses immobilisées afin de se maintenir dans le cadre de la concurrence par les prix ou celle de la publicité est caractérisée par l'incertitude, pour ce faire l'entreprise doit assurer une auto-commercialisation de ses ventes en veillant à ce que les coûts de distribution engagés dans les coûts du Marketing-mix ne soient pas trop importants ou ne soient pas en disproportion avec les frais de publicité et ce afin d'élever la taille compétitive de l'entreprise.

#### **1.3.3. La Compétitivité**

Stratégie et concurrence restent des notions intimement attachées par le lien de la recherche de la compétitivité.

##### **1.3.3.1. Définition**

La compétitivité désigne "la capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne"<sup>18</sup>.

La part de marché est la principale mesure de la compétitivité.

La notion de compétitivité a évolué avec l'évolution du concept de l'entreprise et de sa conception dans l'environnement concurrentiel.

Au détour du 20<sup>ème</sup> siècle, nous assistions à une prédominance de la demande par rapport à l'offre, l'offre était totalement écoulee sur le marché, nous étions dans une société de demande. Les concurrents étaient à nombre limité et ne constituaient pas une menace évidente.

Le déclenchement d'alerte à la concurrence et la prise en considération de la notion compétitivité étaient causés par la généralisation de certains produits encourageant la consommation à grande échelle ce qui a engendré l'apparition de nouvelles formes de distribution et de consommation, on assiste à une société d'offre où les entreprises essayaient de se rapprocher du client qui est devenu de plus en plus exigeant et de se défendre contre la

---

<sup>18</sup> "Dictionnaire d'économie et de sciences sociales" édition Hatier.

concurrence qui devient de plus en plus acharnée, surtout avec la tendance de l'environnement économique vers l'internationalisation et ensuite la mondialisation qui n'ont fait qu'augmenter l'effet de la concurrence.

La compétitivité est devenue la clé que l'entreprise doit s'accaparer afin de se démarquer dans le marché interne et externe.

- Quelles sont les différentes formes représentatives des compétitivités ?

La forme de compétitivité résulte de la vision stratégique de l'entreprise :

### **1.3.3.2. La compétitivité - prix**

Capacité de produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents.

Elle repose sur la diminution du prix du bien ou services qu'elle produit, pour lui permettre d'écouler plus vite et plus facilement ses stocks.

La compétitivité-prix fait intervenir essentiellement, les coûts de production : Les coûts de matières premières ou les coûts salariaux sont conditionnés par le prix des produits ; (prix élevé implique des coûts élevés et inversement).

Le niveau de prix n'est pas seul déterminant de la compétitivité on parle aussi de :

### **1.3.3.3. La compétitivité "hors-prix" ou bien la "compétitivité structurelle"**

L'entreprise peut avoir recours à cette forme de compétitivité afin d'être plus rentable. Elle consiste dans la capacité de vendre des biens et des services pour d'autres motifs que leur prix tels que : la qualité, l'efficacité du réseau de commercialisation, sérieux de service, positionnement dans la gamme, l'innovation. Elle oblige les consommateurs, exigeants une certaine qualité sur leurs biens ou services, d'acheter chez cette entreprise plutôt que chez une autre, à condition qu'elle ne soit pas concurrencée sur ses idées.

L'environnement économique est vécu tel un milieu étranger, qui inspire la méfiance. Sa relation avec la firme reste une relation de cause à effet où on peut évoquer l'un des phénomènes les plus importants du fonctionnement de l'entreprise qui est l'effet de "feed back".

**NB : La stratégie de différenciation conduit par des actions directes et indirectes à une amélioration de la compétitivité hors prix.**

### **1.3.4. Présentation L'environnement**

L'environnement c'est tout cet espace se trouvant à l'extérieur de l'entreprise.

L'environnement comprend tout élément ou événement influençant les activités et les résultats d'une organisation.

L'environnement est constitué d'un ensemble d'éléments caractérisant le milieu dont évolue l'entreprise. Ces éléments conditionnent ses possibilités de développement stratégique.

O.T. BLAY, décrit l'environnement comme tous les éléments externes à l'entreprise et qui affectent sa performance. On comprend tout ce qui est marchés de l'entreprise, le climat politique...

L'environnement revêt différentes caractéristiques. Il va de simple à complexe, du plus au moins stable au plus au moins homogène et au plus au moins hostile. Chacune de ces caractéristiques influe sur les structures organisationnelles et leurs mécanismes de coordination.

#### **1.3.4.1. Nature de l'environnement/structures organisationnelles/mécanismes de coordination**

- **Environnement : simple/complexe**

**Simple** : la structure centralisée favorisée

**Complexe** : nécessite plus de compétences, structure de type décentralisée

- **Environnement : stable/instable**

L'instabilité est caractérisée par : le nombre, la fréquence et l'intensité des changements.

**Stable** : standardisation des normes, des procédures et règles...

**Instable** : supervision et ajustements mutuels

- **Environnement : Homogène/Hétérogène**

**Homogène** : favorise le regroupement de l'organisation en une seule unité.

    Entreprise mono production : structure fonctionnelle

    Entreprise multi production : structure divisionnalisée.

**Hétérogène** : l'organisation devrait de préférence être scindée en unités dont chacune s'adresse à une portion homogène.

- **Environnement : Hostile**

L'hostilité est fonction de l'intensité concurrentielle (monopole : faible hostilité)

**Hostile** : centralisation des pouvoirs.

**1.3.4.2. Analyse externe ou l'Analyse de l'environnement**

La capacité de l'entreprise à pouvoir s'adapter et à s'intégrer complètement dans son environnement représente un facteur fondamental de sa réussite.

L'analyse de l'environnement devient une question centrale en stratégie.

L'environnement externe est en général considéré comme incontrôlable par l'entreprise. Il est un cumul de forces positives qu'on appelle « **opportunités** » et de forces négatives qu'on considère comme « **menaces** »

- **Les opportunités** : Ce sont les actions à aspect rentable et positif qui se présentent devant l'entreprise et qu'elle doit saisir et discerner à temps afin de prendre l'initiative au meilleur moment et anticiper l'évolution du marché où elle existe.

Les opportunités peuvent ressembler à des menaces puisque toute opportunité non saisie tourne en une menace, l'élément générateur de l'opportunité se présente dans l'anticipation et la prise de l'initiative au meilleur moment.

- **Les menaces** : Ce sont toutes les opportunités non saisies par l'entreprise et les facteurs qui augmentent le risque de perte probable pour elle.

**Tableau N° I.2** : Analyse de l'environnement opportunités et menaces

<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
La croissance du marché ; La dynamique propre du produit ; La rupture technologique ; La rupture conjoncturelle...	Les menaces professionnelles ; La concurrence potentielle ou l'arrivée de nouveaux entrants (Entreprises et/ou produits) ; Les menaces conjoncturelles ; Les menaces politiques...

Source : élaboré à partir des différentes lectures

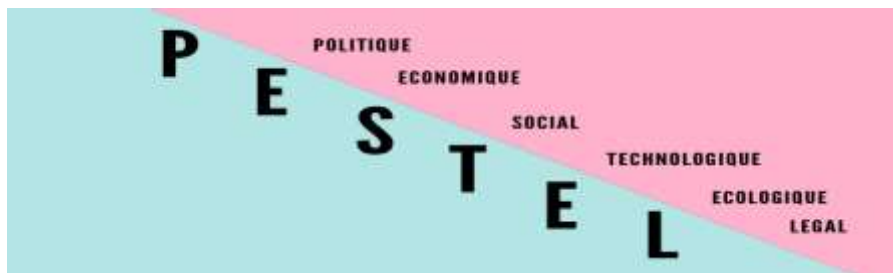
**A. Analyse du Macro Environnement : (le modèle PESTEL ou SPECTRED)**

Au vu de sa dimension sociale, l'entreprise est influencée par son environnement macroéconomique, social, politique, économique, écologique, légale et technologique.

Pour comprendre l'environnement dont évolue l'entreprise, on fait appel à un modèle d'analyse communément appelé **PESTEL** à qui incombe un double objectif :

- Description du macro environnement ainsi que ses principales composantes.
- Comprendre son évolution future et les probables changements touchant ses composantes.

D'autres auteurs, s'étalent sur d'autres composantes de l'environnement à l'image de la dimension géographique, culturelle et réglementaire et utilisent quant à eux, un outil similaire au **PESTEL** du nom de **SPECTRED**, acronyme de ; Social, Politique, Economique, Culturel, Technologique, Réglementaire, Ecologique et Démographique. Et qui leur permettent de déterminer l'influence positive ou négative des différentes facettes de l'environnement sur l'entreprise.



L'environnement Démographique : (situation de la population)

L'environnement Social : (emploi...)

L'environnement économique : (croissance, taux d'intérêt,)

L'environnement Technologique : (nouveaux procédés de fabrication, innovation...)

L'environnement Culture environnementale : (valeurs ; croyances, style de vie...)

L'environnement Politique et juridique : (règlement et fiscalité...)

L'environnement Ecologique : (nature des relations, respect de l'environnement, politique RSE)

L'interaction entre l'entreprise et son environnement nous décrit aussi bien l'influence de l'environnement sur l'entreprise que celui de l'entreprise sur l'environnement.

Que l'on soit dans un cas ou dans un autre, nous serons respectivement en mesure de comprendre comment l'entreprise se doit d'adapter sa stratégie en fonction de l'évolution de l'environnement en saisissant toutes les opportunités et en éludant toutes les menaces, ceci d'un côté. D'un autre côté, il est nécessaire aussi de savoir que par leurs stratégies et leurs activités, les entreprises parviennent à modifier leur environnement.

Les éléments de l'environnement sont perceptibles à travers un décryptage d'information que les entreprises savent bien faire au moyen d'une veille informationnelle variée au gré des variations des composantes de l'environnement.

(Veille technologique, veille commerciale ...)

**B. Analyse sectorielle et la méthode des 5 forces de M. PORTER**

Rappel de quelques notions ou distinction entre le secteur, la branche et la filière

**Le Secteur d'activité :** Mot français dont l'équivalent est « **L'industrie** » en Américain.

Appelé ainsi par M. PORETR, le secteur englobe toutes les entreprises proposant ou offrant des produits étroitement substituables.

L'entreprise ne peut appartenir qu'à un seul secteur d'activité.

Le secteur comprend toutes les entreprises ayant la même activité principale.

**La branche d'activité :** Regroupe des unités de production homogènes, c'est-à-dire, qui fabriquent des produits (ou produisent des services) qui appartiennent au même item de la nomenclature d'activité économique considérée.

**La filière :** Le contenu de la notion est apparu pour la 1<sup>ère</sup> fois dans les années 50 suite aux travaux de GOOLLBERG, DAVIS et LEONTIEF.

Une filière est constituée de l'ensemble des partenaires d'une entreprise qui vont intervenir dans les différentes phases du cycle de vie d'un produit ou d'un actif comprenant les différents stades de production, de transformation, et de distribution.

Une filière peut être intégrée afin de mieux répondre aux besoins des agents économiques et de mieux faire face à la concurrence.

Du fait qu'une analyse exhaustive du macro environnement est quasi impossible, les entreprises préfèrent assez souvent se focaliser sur la rentabilité du secteur ou de l'industrie et sur quelques-unes de ses variables clés. L'un des déterminants majeurs de la performance est ce qu'on appelle le potentiel de rentabilité du secteur d'activité où l'entreprise opère.

Etant donné que la rentabilité économique diffère d'un secteur à un autre. Il est judicieux alors de définir dans quelle activité se lancer et /ou se développer. Ce qui représente un choix stratégique fondamental.

La problématique posée en ce sens est la recherche du principal déterminant de la performance de l'entreprise. Ce qui nous renvoi à la controverse qui oppose l'école structuraliste à celle du courant Behavioriste.

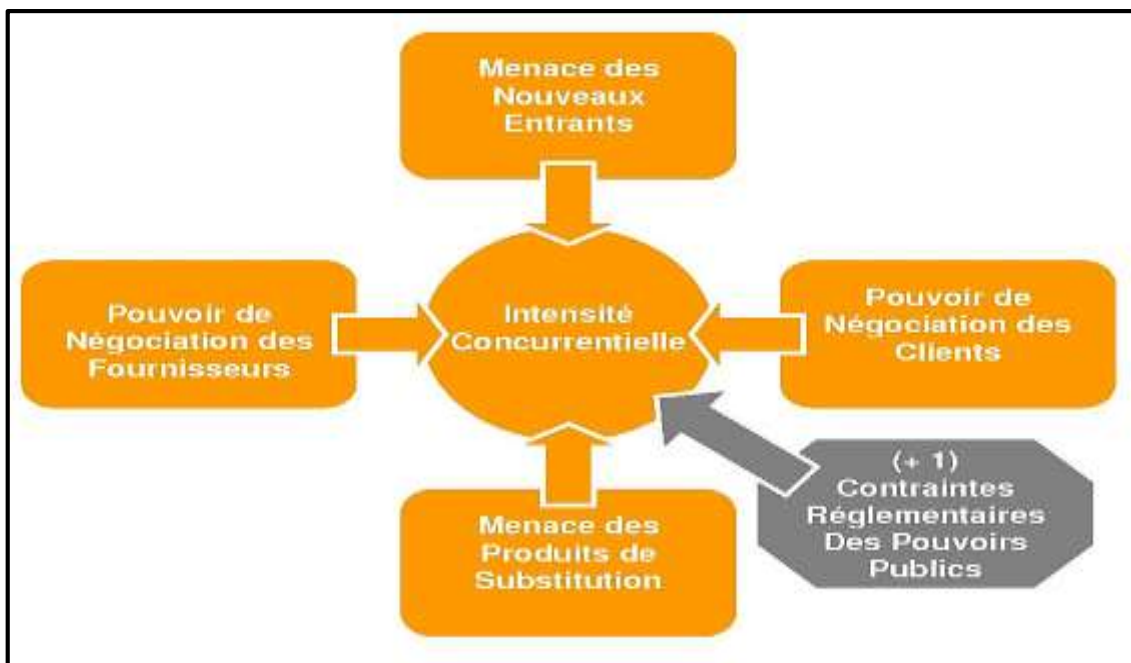
Pour pouvoir analyser le secteur, M. PORETR, en 1980 dans son ouvrage « *compétitive strategy* » propose une méthode systématique d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence. Méthode rendue incontournable pour l'étude de la structure d'une industrie. La nature et l'intensité des forces concurrentielles conditionnant sa rentabilité à long terme.

Il s'agit bien de caractéristiques structurelles de l'industrie qui sont à distinguer des caractéristiques conjoncturelles (grèves, pénuries de MAP<sup>19</sup>, poussée de la demande...)

Le but de l'analyse est à la fois d'évaluer l'attractivité ou le potentiel de rentabilité à long terme de l'industrie, d'une part.

De l'autre, identifier les 5 forces structurelles pesant sur cette rentabilité, après quoi, l'entreprise sera en mesure de mettre en place une stratégie à même d'amener ces 5 forces à agir en sa faveur

**Figure N° I.1 : Les 5 forces de M. PORTER**



Source : [www.actinnovation.com](http://www.actinnovation.com)

---

<sup>19</sup> MAP : Matières premières.

**Tableau N°I.3 : L'impact des 5 forces sur la rentabilité du secteur (Critères d'évaluation)**

Les forces agissantes	Eléments
<b>Intensité de la concurrence entre les entreprises du secteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentration de l'industrie</li> <li>- Croissance de l'activité</li> <li>- Diversité des concurrents (degré d'intégration, de diversification)</li> <li>- Différenciation des produits</li> <li>- Barrières à la sortie.</li> </ul>
<b>Menace des entrants potentiels et barrières à l'entrée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ticket d'entrer dans l'industrie et intensité capitalistique</li> <li>- Economie d'échelle</li> <li>- Avantage de cout indépendamment de la taille</li> <li>- Différenciation des produits</li> <li>- Accès aux réseaux de distribution ou aux fournisseurs</li> <li>- Règlement et barrières légales</li> <li>- Capacité de riposte des firmes en place</li> </ul>
<b>Pression des produits de substitution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elasticité croisée</li> <li>- Innovation</li> </ul>
<b>Pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentration relative</li> <li>- Menace d'intégration verticale</li> <li>- Différenciation des produits et services</li> <li>- Impact de la qualité des inputs sur la qualité des outputs</li> <li>- Coût de remplacement du partenaire</li> </ul>
<b>Intervention de l'Etat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Législation en vigueur et réglementation : restrictions publicitaire (tabac, alcool)</li> <li>- Protectionnisme,...</li> </ul>

Source : élaboré à partir des travaux de M. PORTER

### C. L'industrie et le marché

- **L'industrie** : L'utilisation de la méthode des 5 forces suppose une clarification des frontières de l'industrie, l'industrie étant définie par toutes les entreprises fabricant ou offrant des produits étroitement substituables. Ce qui veut dire que ces entreprises opèrent sur le même marché.
- **Le marché** : Tous les marchés évoluent de façon généralement difficile à prévoir. La concurrence s'intensifie. Il devient de plus en plus difficile de tracer un profil des marchés ou des segments à viser. De nouvelles tendances se dessinent constamment, comme la particularisation, l'individualisation et le marketing axé sur les relations. Définir les débouchés et évaluer la demande deviennent de plus en plus complexes.

Définir le marché de référence devient alors un élément essentiel dans l'environnement concurrentiel.

Le Marché lui est défini comme un lieu où se rencontre l'offre et la demande. Les contours du marché sont identifiables à partir de trois (3) éléments qui sont :

- **Le produit et service** : lesquels pour évaluer leur homogénéité ou hétérogénéité sur le marché, deux dimensions leurs sont utiles à savoir : *l'innovation* et *le prix*
- **L'espace géographique**
- **La technologie**

### **1.3.4.3. Le Diagnostic Interne**

#### **A. La segmentation stratégique**

La segmentation stratégique consiste à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes, ces groupes constituant la base de l'analyse stratégique sont appelés « Domaines d'Activité Stratégiques ».

Les stratégies concurrentielles présentées dans le chapitre I, s'appliquent au niveau des domaines d'activités stratégiques (DAS).

Un DAS est une sous-partie d'une organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et qui fait face à ses propres facteurs clés de succès.

Pour savoir quelle est la stratégie à appliquer à chaque DAS, il faut être capable d'identifier les différents DAS d'une entreprise.

C'est ce qu'on appelle la **segmentation stratégique**.

Elle consiste à découper une entreprise en domaines d'activités stratégiques.

#### **Comment identifier les différents DAS d'une entreprise ?**

La segmentation stratégique se fait grâce à des critères externes et internes.

- Les critères externes : Soulignent que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel, caractérisé par une combinaison spécifique de FCS<sup>20</sup>.
- Les critères internes permettent de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres.

---

<sup>20</sup> FCS : facteurs Clés de Succès.

**Tableau N° I.4 : comment faire une bonne segmentation**

<b>Facteurs clés de succès</b>	<b>Même DAS</b>	<b>DAS différents</b>
<u>Critères Externes</u>	<u>Même combinaison</u>	<u>Combinaison différentes</u>
- Clientèle	Même clients	Clients différents
- Marchés pertinents	Même marché	Marché différent
- Distribution	Même réseau	Réseau différent
- Concurrence	Même concurrence	Concurrence différente
<u>Critères Internes</u>		
- Technologies	Identique	Différentes
- Compétences	Identique	Différentes
- Synergies	Fortes	Faibles
Structures de coûts	Coûts partagés prépondérants	Coûts spécifiques prépondérants

Source : établi à partir des différentes lectures

**A.1. Critères de segmentation**

En général, Pour segmenter un ensemble d'activité, il convient d'utiliser des critères. Ils sont au nombre de trois (3) :

**Figure N° I.2 : Principaux critères de segmentation**



Source : www. Manager.go.com, consulté le 29/01/2020 à 9h00

- **Qui ?** Les groupes de clients servis.
- **Quoi ?** Les applications des produits, autrement dit les fonctions remplies chez les clients ou bien leurs besoins.
- **Comment ?** Les technologies mises en œuvre dans les produits.

**NB :** pour les services, la technologie prend moins d'importance.

L'identification des (DAS) exige des entreprises à ce qu'elles se servent de plusieurs critères de segmentation, ils sont soit de nature interne ou externe à l'organisation<sup>21</sup>.

**Tableau N° I.5 :** Critères de segmentation

Critères internes	Critères externe
<p><b>La fonction remplie par les produits</b> La répartition peut se faire par-rapport à la fonction remplie par les produit &amp; services commercialisées.</p> <p><b>Le partage des ressources et compétences</b> Le savoir-faire concernant les technologies et les relations commerciales.</p> <p><b>La structure des coûts</b> A travers la chaine de valeur, analyser les coûts spécifiques à chaque activité et les coûts par plusieurs activités.</p>	<p><b>Type de clientèle</b> Catégorie de clientèle visée. Distinguer par exemple entre B to B et B to C</p> <p><b>Le circuit de distribution</b> Doit-on oui ou non développer des compétences spécifiques pour la gestion des relations avec d'autres et différents circuits.</p> <p><b>La concurrence</b> Groupes stratégiques</p>

Source : élaboré à partir de strategor

## **A.2. Quelles sont les différences avec la segmentation marketing<sup>22</sup> ?**

L'approche marketing a pour vocation de découper un marché en groupes de consommateurs présentant des besoins homogènes. Les décisions prises concernent la création d'offres spécifiques collant aux caractéristiques de chaque unité préalablement définie. La segmentation marketing aboutit sur des couples (produits-marchés).

**NB :** Ce qui est stratégique pour une PME peut relever du domaine marketing pour une grande entreprise.

<sup>21</sup> (strategor, 2005)

<sup>22</sup> Www. Manager.go.com, consulté le 29/01/2020 à 9h00

**B. La segmentation marketing**

La cartographie s'utilise autant en B to B qu'en B to C, autant dans les secteurs industriels que les services ou les produits de grande consommation.

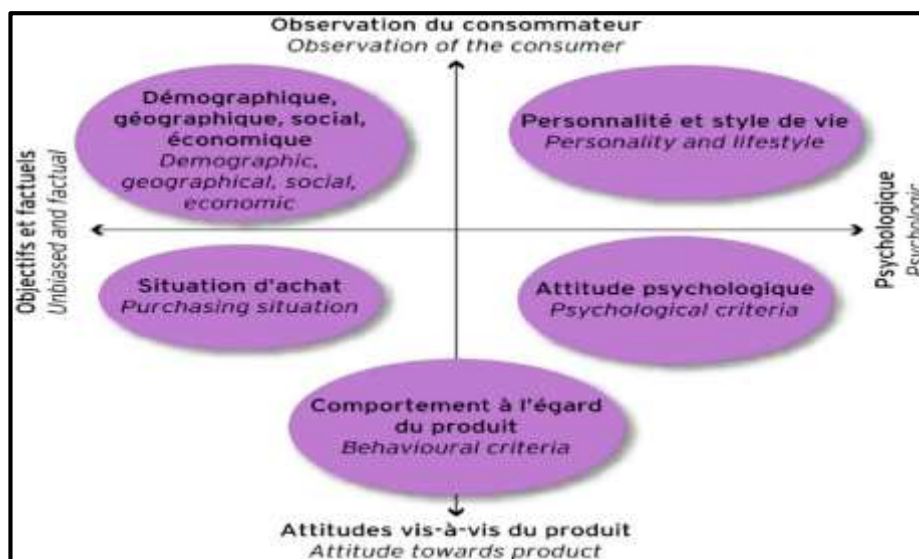
La cartographie a pour objectif de regrouper l'ensemble des différents types de critères pour en avoir une vision globale et complète. Elle permet d'envisager les listes de critères selon qu'ils décrivent les caractéristiques intrinsèques des consommateurs ou qu'ils expriment le lien entre le consommateur et le produit. Cette cartographie présente des avantages :

- Elle a le mérite de clarifier les principaux types de critères de segmentation des marchés.
- Elle illustre la richesse des variables disponibles pour segmenter son marché.

Il existe deux familles de critères de segmentation en marketing

- Des critères relatifs à la consommation du produit (ou variables à expliquer)
- Des critères relatifs aux caractéristiques du consommateur (ou variables explicatives)

**Figure N° I. 3** : Cartographie des critères de segmentation Marketing



Source : [www.emarketing.fr](http://www.emarketing.fr), consulté le 26/01/2010 à 10h00.

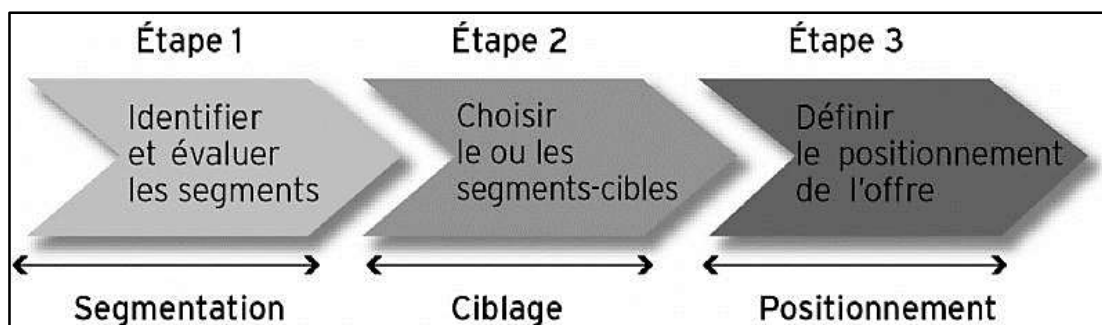
Tableau N° I.6 : Segmentation Stratégique VS Segmentation Marketing

	Segmentation Stratégique	Segmentation Marketing
Espace ou contexte	Activités de l'entreprise	Le marché de l'entreprise
But	Gérer un portefeuille d'activités	Regrouper les consommateurs en sous-ensembles dans le but de leur adapter une stratégie Marketing
Espace temporel	Moyen et long terme	Court et moyen terme

Source : élaboré à partir de strategor

La **segmentation** n'est qu'une première étape d'un processus, laquelle est suivie du **Ciblage** pour parvenir au **positionnement** que nous verrons dans le chapitre suivant

Figure N° I. 4 : De la segmentation au Positionnement



Source : www. Manager.go.com, consulté le 29/01/2020 à 9h00

### 1.3.5. L'avantage concurrentiel

Pour demeurer compétitive, l'entreprise doit acquérir et de plus, doit conserver un ou plusieurs avantages sur ses concurrents. Un avantage concurrentiel ou compétitif procure à l'entreprise une source de revenus supérieurs à la moyenne de son secteur d'activité.

Théorisé par M. PORTER en 1985 dans un livre éponyme, « **l'avantage concurrentiel** » « C'est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents et qui constitue donc sa puissance de différenciation. La stratégie mise en place par une entreprise doit contribuer à la création puis à la pérennité de cet avantage.

Un avantage absolu confère à l'entreprise une position dominante, dont elle peut être tentée d'abuser...

#### 1.3.5.1. Les sources de l'Avantage concurrentiel

Une entreprise détient un avantage concurrentiel quand les coûts sont inférieurs à ceux des concurrents. Par conséquent, cette situation lui permet de vendre moins cher ou de réaliser des marges plus importantes.

- **Economies d'échelle** : correspondant à une baisse de coûts unitaires de l'entreprise quand sa production augmente en volume. Les économies d'échelle permettent une augmentation de la production plus proportionnelle aux quantités de facteurs de production employés.
- **Synergies** : l'effet de synergie souvent représenté par l'égalité  $1+1=3$  qui s'explique par le fait qu'une entreprise ayant deux activités différentes, réalise des coûts inférieurs aux coûts réalisés par deux entreprises réalisant chacune, une des deux activités. On dit que les deux activités sont complémentaires et partageant des coûts.
- **Effets d'expérience** : A chaque doublement de la production cumulée, correspond une économie de temps de 20%. Plus une entreprise fabrique le même produit, elle acquiert de l'expérience permettant la réduction des coûts.
- **Taille critique** : correspond à la dimension ou taille Min nécessaire pour se maintenir sur le marché et/ou qui permet à l'entreprise de résister à la concurrence.
- **Pouvoir de négociation** : une entreprise peut tirer également son avantage concurrentiel du pouvoir de négociation vis-à-vis de ses partenaires. Une entreprise peut donc à travers, obtenir des prix d'achat faibles.

### **1.3.5.2. Types d'avantages concurrentiels**

Selon KOEING (2005), deux types d'avantage peuvent être distingués :

- L'avantage concurrentiel de position
- L'avantage concurrentiel dynamique<sup>23</sup>

#### **A. L'avantage concurrentiel de position**

Il est lié soit à la structure concurrentielle soit à la répartition des ressources.

##### **A.1. L'avantage lié à la structure concurrentielle**

L'avantage concurrentiel de position résulte de la structure du champ concurrentiel et pour identifier ses sources, il devient nécessaire d'analyser les 5F de PORTER<sup>24</sup>.

##### **A.2. L'avantage lié aux ressources**

Dans l'approche fondée sur les ressources, l'avantage concurrentiel est principalement le résultat d'une répartition ou d'un accès asymétrique aux ressources stratégiques<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup>(KOEING, 2005)

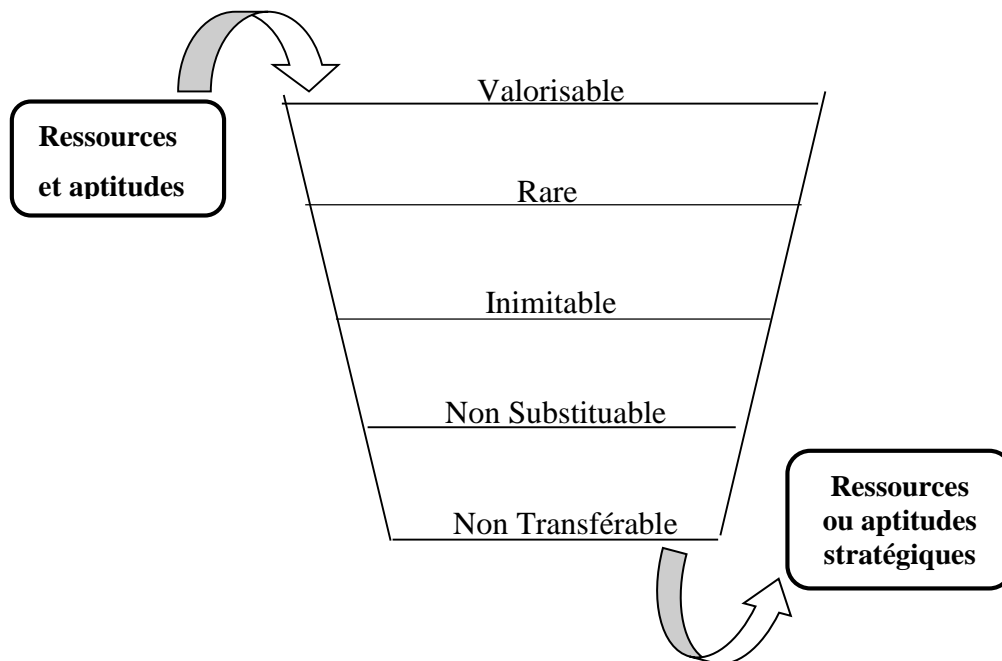
<sup>24</sup> (PORTER, 1985)

<sup>25</sup> (BARNEY, 1991)

Selon la même approche, la construction d'un avantage concurrentiel s'appuie sur une valorisation supérieure des ressources possédées par l'entreprise.

Pour contribuer au développement d'un AC durable, une ressource ou une compétence doit satisfaire aux 5 conditions énumérées précédemment en y ajoutant « la longévité »

**Figure I.5 :** le filtre VRIST des Ressources et aptitudes organisationnelle



Source: J.P. HELFER, M. KALIKA and all, management Strategique, edition Velbert, 6eme edition, 2013, P (161-177).

### **B. L'avantage concurrentiel dynamique**

Cet avantage peut provenir de la rivalité entre les concurrents ou d'une combinaison des ressources.

L'Avantage Concurrentiel lié à la rivalité est tel que chaque action stratégique peut engendrer des réactions de la part des concurrents. Cette dynamique stimule la découverte entrepreneuriale et l'apprentissage.

Les entreprises sont alors appelées à développer ou à découvrir d'autres ressources et compétences<sup>26</sup>.

Un troisième type d'avantage concurrentiel, mais celui-là est moins cité,

---

<sup>26</sup> (SMITH, GRIMM et GANNON, 1992)

**C. L'Avantage Concurrentiel lié à une nouvelle combinaison des ressources**

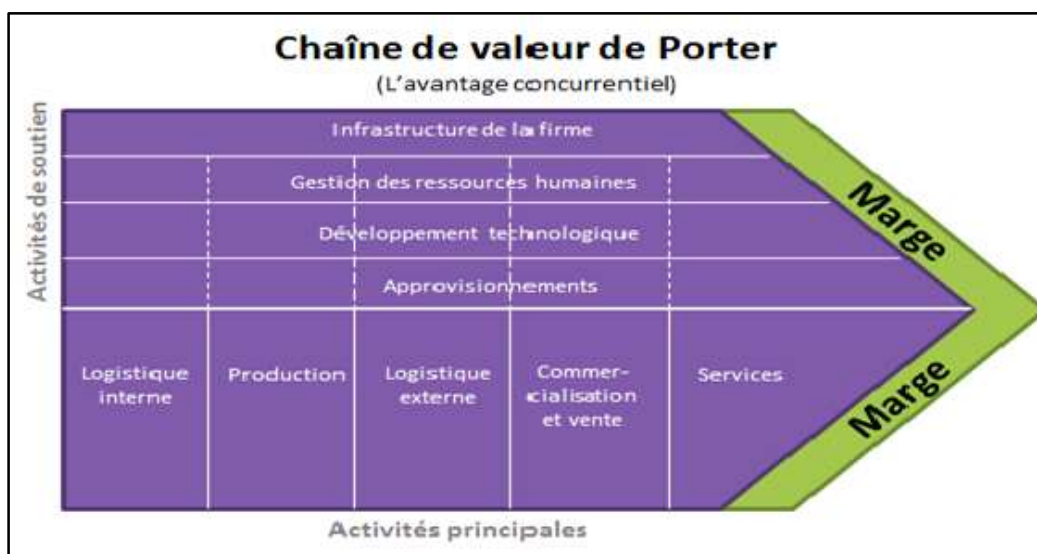
Il est lié aux découvertes et/ou à la modification dans les combinaisons des ressources existantes.

La nouvelle combinaison des ressources peut conduire à la fabrication d'un produit nouveau, l'introduction de nouveaux procédés, découverte d'une nouvelle source de matière première....

**1.3.6. La chaîne de valeur**

La chaîne de valeur est un concept développé par M. PORTER (1986). Il permet de découper la firme en 09 activités élémentaires connectées entre elles. Ces activités sont réparties en deux catégories : les activités principales et les activités de soutien.

**Figure I.6 : La chaîne de valeur de M. PORTER**



Source: J.P. HELFER, M. KALIKA and all, management Strategique, edition Velbert, 6eme edition, 2013, P 134.

**Les activités principales**

- La logistique interne : activité logistique (Amont) : réception stockage manutention
- Production : transformation de matière première
- Logistique externe : activités de livraison
- Commercialisation : moyens et méthodes utilisées pour faire connaitre l'offre
- Les services : activités associées.

**Activités de soutien**

- Approvisionnements : activités liées aux achats de matière première
- Développement technologique : système d'information, R&D ....
- Gestion des Ressources Humaines : formation, gestion des carrières, motivation...
- Infrastructure : Direction générale et autres fonctions « support » telles comptabilité, juridiques

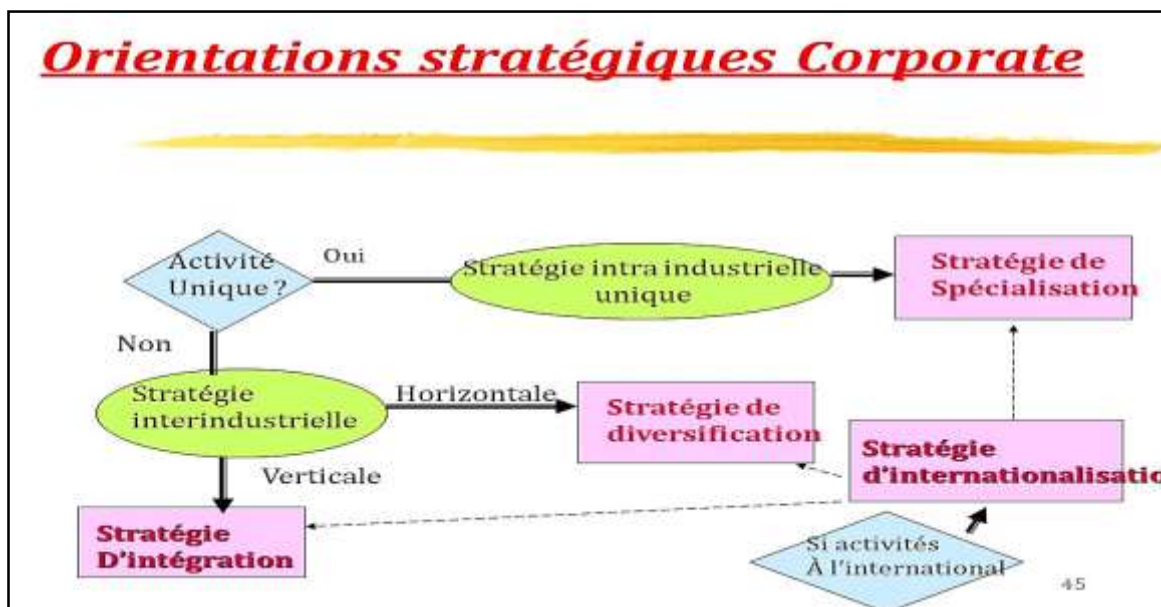
Section 2 : Les stratégies d'ensemble : Principes et champ d'application

2.1. Les stratégies corporate ou stratégies d'entreprises

Ces stratégies ne sont pas l'apanage de grandes firmes dont les activités sont diversifiées uniquement.

Toute entreprise se pose légitimement la question de poursuivre son développement en dehors de son métier de base. Est-il préférable pour elle de s'intégrer ou mieux suivre carrément un développement à l'international ?

Figure I.7 : Les différentes orientations stratégiques Corporate



Source : www.manager.go.com/ consulté le 29/01/20120 à 13h

2.1.1. La spécialisation

La spécialisation est évoquée par **D. RICARDO** comme étant la condition majeure du succès économique.

2.1.1.1. Définition

La spécialisation est une stratégie qui consiste à se développer sur un marché et sur un même type de produit sur lesquels l'entreprise doit axer tous ses efforts.

Cette stratégie est en fait, la seule possibilité offerte à la petite entreprise tirant son avantage concurrentiel soit des coûts ou de la différenciation.

L'entreprise spécialisée est celle concentrant son activité et la totalité de ses ressources sur un seul métier qui est défini comme un ensemble homogènes de compétences.

A l'inverse, l'entreprise diversifiée (opposée à la spécialisation) est celle qui mobilise des compétences nouvelles.

**2.1.1.2. Voies de développement possibles**

Pour se développer dans son DAS, l'entreprise spécialisée a deux choix :

- Soit opter pour un **développement géographique** : Etendre sa zone de clientèles en standardisant les attentes des clients et en y restant sur le même DAS.
- Opter pour un **développement commercial** : Elargissement de la gamme (enrichissement de son catalogue par des produits connexes).

**NB** : une spécialisation peut cacher une diversification, cas d'une extension géographique exigeant de nouveaux circuits de distribution et/ou les attentes des clients sont différentes.

**Tableau N°I.7** : Avantages et inconvénients de la stratégie de spécialisation

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
-Effets d'expérience : avantages coûts -Evite la dispersion des ressources -Développement plus maîtrisé autour d'un seul métier. -Fixation de l'image de l'entreprise	-Risque élevé de miser sur un DAS en déclin -Culture renfermée sur elle-même. -Flexibilité stratégique limitée.

Source : conçu par nous-même à partir d'une revue de littérature en Management Stratégique.

**2.1.2. La Diversification**

La diversification est justifiée stratégiquement quand l'entreprise se déploie dans des activités favorables à la mise en œuvre de **synergie**.

Une entreprise est dite diversifiée quand celle-ci agit au moins sur deux (02) DAS différents.

La diversification est définie par le développement de l'entreprise dans des domaines autres que son métier de base.

Il existe deux types de diversification :

- **Diversification liée ou concentrique** : Dans ce cas, le domaine d'activité ou le métier envisagé est proche du métier de base, ces deux entités partageront les mêmes compétences.

La notion de synergie trouve toute sa place dans ce genre de diversification.

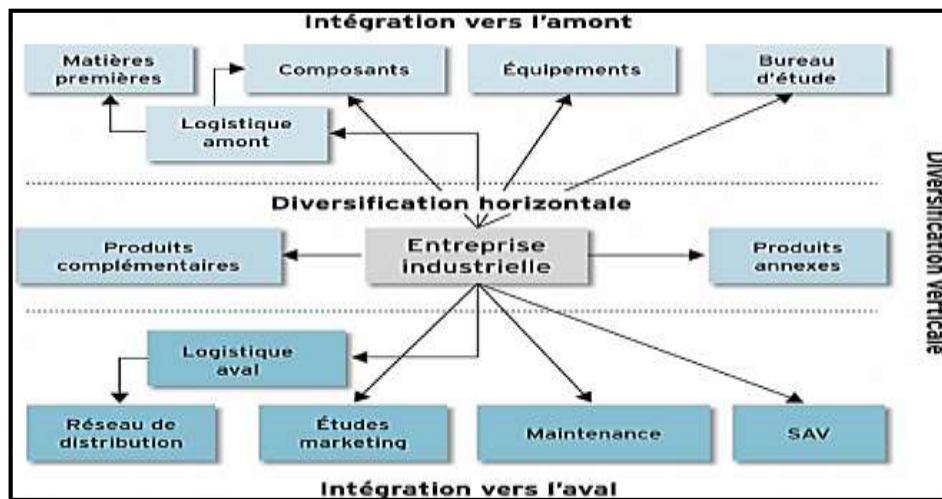
- **Diversification conglomérale** : Les métiers ou les domaines envisagés n'ont aucun lien entre eux.

Lorsqu'une entreprise s'éloigne, change ou passe à un autre métier, domaine d'activité, celle-ci est supposée se diversifier.

Dans le cas où une entreprise lance un nouveau produit destiné à une cible bien précise, la diversification opérée dans ce cas est Marketing.

Au travers d'une représentation schématique dite « **l'étoile de la diversification** », dont les axes définissent des séries de compétences (clients, produits, technologie, géographie, culture, distribution, communication, réglementation), l'on mesure l'ampleur de la diversification par la distance qui sépare le métier nouveau de l'ancien. Plus l'étoile est large plus l'entreprise est loin de son métier d'origine.

**Figure I.8 :** Modes de diversification et d'intégration



Source : d'après Gerry Johnson, et all : Stratégique, Pearson, 10e édition, 2014.

### 2.1.2.1. Motifs de la diversification

Selon la situation économique et financière de l'entreprise, se trouvant en bonne ou mauvaise posture, celle-ci peut prendre une forme **diversifiée de croissance** ou bien une **diversification de redressement**.

Au-delà de cette typologie, on identifie encore neuf (09) motifs de diversification qu'on citera brièvement :

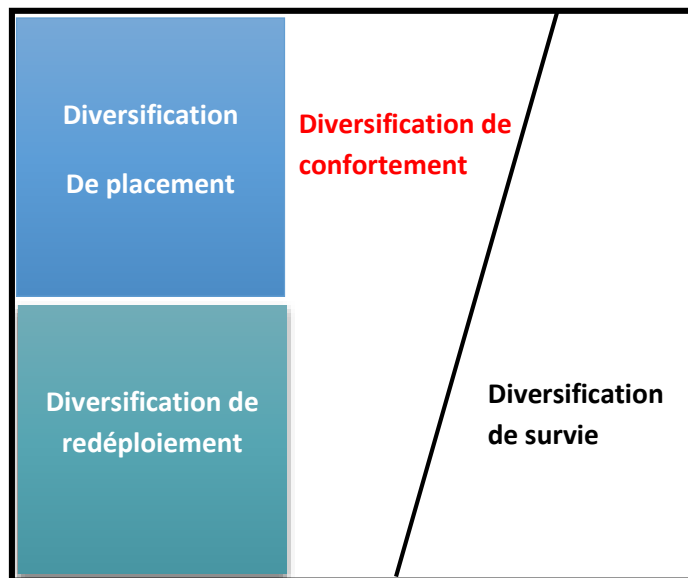
- Gestion de portefeuille d'activité
- Valorisation de compétences distinctives
- Recherche de synergie
- Investissement de redressements excédentaires
- Construction d'avantage concurrentiel
- Saisie d'opportunité
- Obligations pouvoirs
- Ressorts psychologiques des dirigeants

**2.1.2.2. Les Différentes voies de la diversification**

Selon Pierre PELLE, il existe différentes voies de diversification <sup>27</sup>:

- **La diversification de confortement** : le renforcement des activités en leur adjoignant une ou plusieurs activités.
- **La diversification de placement** : placer les excédents de liquidité dans de nouvelles activités qui assurent une rentabilité au moins égale à celle de l'activité principale.
- **La diversification de redéploiement** : rechercher les activités lesquelles pourront assurer la reconversion, le moment voulu.
- **La diversification de survie** : la recherche rapide d'activités pour assurer la pérennité de l'entreprise, son avenir n'étant plus assuré par son métier de base.

**Figure N° : I.9** : Les 04 grands groupes de Diversification



Source : J.P. DETRIE, B. RAMANANTSOA

---

<sup>27</sup> Pierre PELLE, Op cit, p. 176.

**2.1.2.3. Les avantages et les inconvénients d'une diversification**

**Tableau N° I.8 :** Reprenant les différents avantages et inconvénients de la diversification

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Réduction du risque</li><li>- Création de richesses par synergie</li><li>- Développement de nouvelles compétences</li><li>- Large flexibilité stratégique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dispersion de ressources et compétences</li><li>- Difficulté de maîtrise</li><li>- Perte d'identité</li></ul>

**Source:** conçu par nous-même à partir de la revue de littérature.

**2.1.3. L'Intégration verticale**

L'intégration verticale est la 3<sup>ème</sup> voie qui s'offre à l'entreprise. Celle-ci consiste à prendre position le long de la filière, vers l'amont du DAS sur lequel on est positionné ou vers l'aval de celui-ci.

Cette stratégie est considérée comme une forme de diversification dans la filière. Selon que l'on décide d'y aller vers l'arrière ou vers l'avant, on se retrouverait dans une position où l'on se substitue à son fournisseur ou concurrente de ses propres produits.

**2.1.3.1. La filière d'activité**

Toute industrie est insérée dans une filière d'activité

**Définition :** c'est un ensemble d'opérations techniques qui vont de la matière première jusqu'au produit final...

Exemple : **filière pétrolière** : (exploration, forage, exploitation, production, raffinage, distribution)

C'est aussi un ensemble d'entreprises plus au moins hiérarchisées qui gèrent la coordination des opérations techniques et des transactions commerciales<sup>28</sup>. Il s'agit pour l'entreprise de se positionner en amont et/ ou en aval de son activité en lieu et place de ses achats ou ventes antérieures, à des stades successifs et reliés du flux de fabrication, distribution d'un produit<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> (STRATEGOR)

<sup>29</sup> (MARTINET p 180).

**2.1.3.2. Motifs de l'intégration**

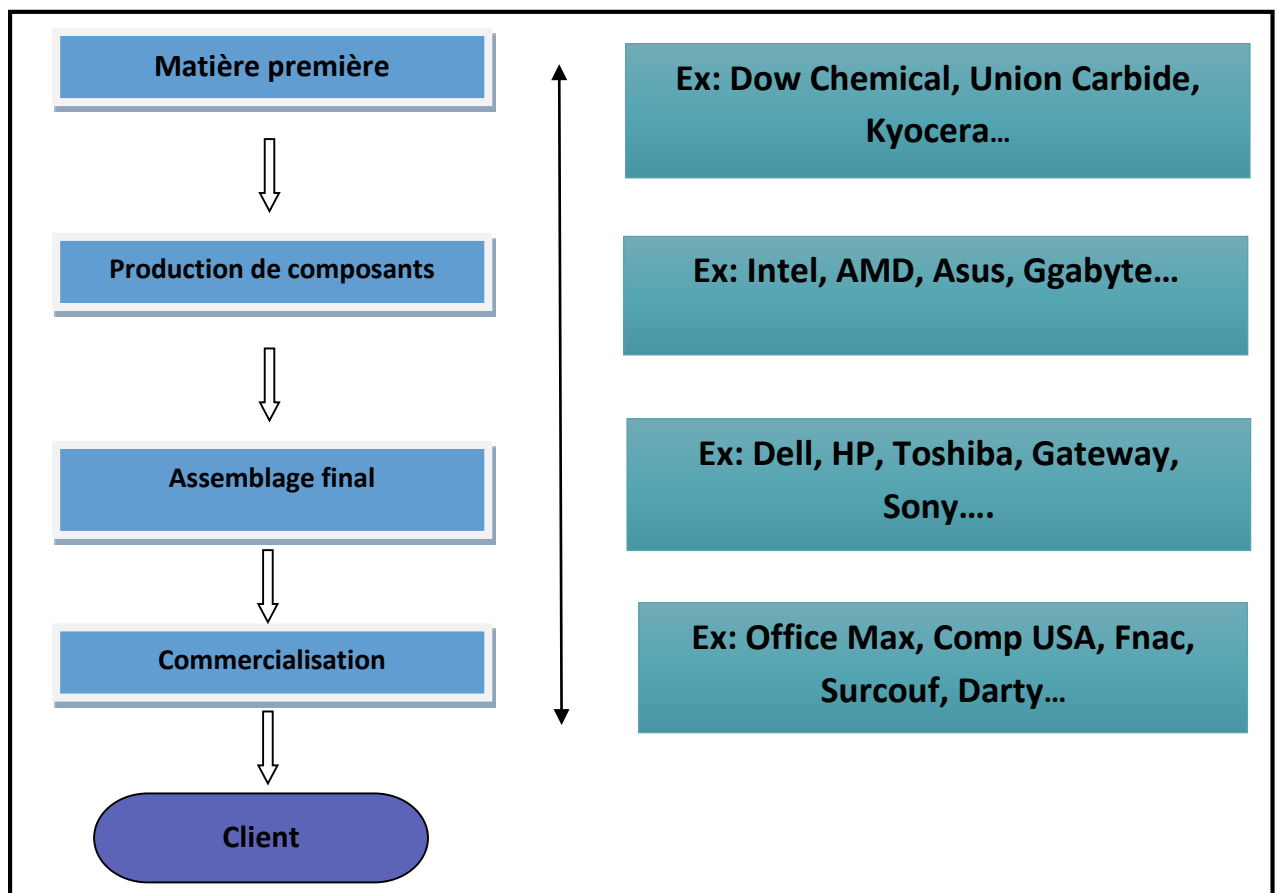
Les motifs de l'intégration sont tout aussi financiers, technologiques que purement stratégiques.

**Motifs Financiers :** Bénéficier des marges, des fournisseurs et des clients.

**Motifs Technologiques :** Acquisition des technologies.

**Motifs Stratégiques :** - Diminution du pouvoir de négociation des fournisseurs/clients ;  
- Accroissement de la taille de l'entreprise ;  
- Mettre des barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants ;  
- Et sécurité des approvisionnements et des débouchés.

**Figure N° I. 10 :** Filière de production des ordinateurs : de la matière première au client



Source: strategor, Edition Dunod, 6eme Edition 2013, integration amont et Aval.

**2.1.3.3. La mesure du degré d'intégration**

Le taux de valeur ajoutée est un indicateur utile pour mesurer et interpréter les choix stratégiques d'intégration verticale d'une entreprise au cours du temps.

Le taux de valeur ajoutée croit avec le degré d'intégration verticale de l'entreprise.

$$VA = CA - CI$$

CA : chiffre d'affaire

CI : consommation intermédiaire

$$T_{\text{aux}} \text{ TVA} = \frac{VA}{CA} \\ = \frac{CA - CI}{CA}$$

$$\text{Taux d'intégration} = \frac{\text{Masse}\%(\text{MP})}{\text{Masse totale}}$$

#### 2.1.3.4. L'intégration, Complete, Partielle et Profilée

- **L'intégration verticale complète** : le cas des industries traditionnellement intégrées (industrie pétrolière).
- **L'intégration partielle** : ne couvre que certaines activités de la filière soit vers l'amont ou vers l'aval.
- **L'intégration profilée** : intégration dont le degré n'est pas uniforme selon le stade de la filière. Elle se traduit par le recours à des fournisseurs, des producteurs ou des distributeurs qui sont fréquemment en concurrence avec l'entreprise.

#### 2.1.3.5. Implications de l'intégration verticale<sup>30</sup>

- Modification de la structure des coûts : la baisse des coûts recherchée à travers l'intégration implique une modification de la structure des coûts.
- Plus de rigidité : outre l'augmentation du ratio : (charges fixes/charges variables), celle-ci entraîne moins de flexibilité.
- Dilution de la formule stratégique de l'entreprise : les avantages pecuniers recherchés au travers d'une intégration
- La firme peut être amenée à changer de métier.

---

<sup>30</sup> *Management stratégique KALIKA et all, Vuibert 9eme Edition p. 250*

**Tableau N° I.09 : Avantages et Inconvénients d'une Intégration Verticale**

Avantages	Inconvénients
-Diversification des activités ; -Découverte de nouveaux marchés rentables ; -Elévation de barrières anti concurrentielles ; -Diminution des risques ; -Réalisation d'économie de coût de transaction ; -Approvisionnement et débouchés captifs.	- Besoin d'investissement très lourd ; - Assèchement des ressources ; - Frein au développement du métier de base de l'entreprise ; - Dispersion ; - Difficulté de coordination ; - Réduction de flexibilité stratégique ; - Perte d'identité et dilution de la culture.

Source. Management stratégique KALIKA & al Vuibert p. 250

### 2.1.3.6. Les stratégies de filière

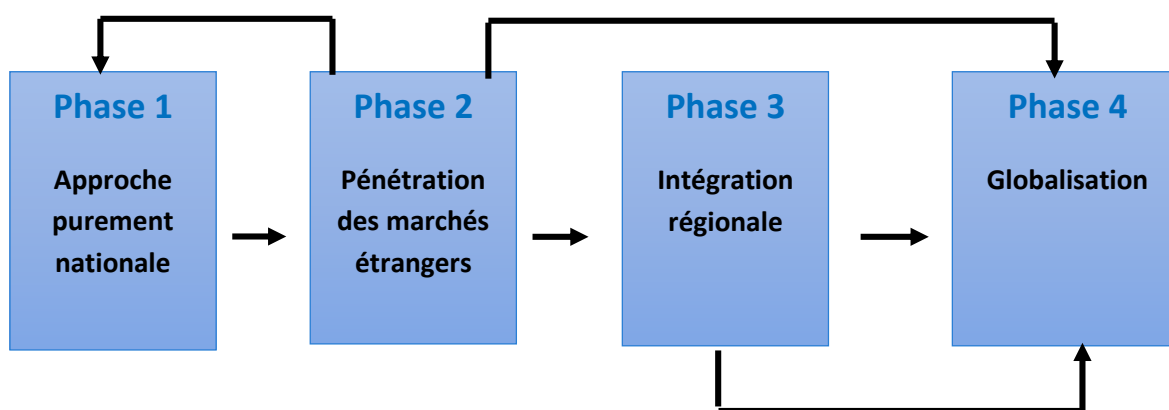
Le concept est récent autant la réalité de la « filière » est déjà ancienne. Les stratégies de filière se sont peu à peu différenciées de l'intégration verticale. Reste que la distinction nette est très difficile. Cependant, il est convenu de retenir la définition de Jean Hervé LORENZI et Jean Louis TRUEL, qui stipulent ce qui suit :

« Une stratégie de filière consiste à gérer une série d'activité interdépendantes aux plans ; technologique, financier et commercial, en s'appuyant sur l'utilisation systématique de compétences communes et le plus grand nombre de synergies possibles ».

### 2.1.4. Le processus d'internationalisation

On distingue fréquemment quatre phases dans le processus de développement international des entreprises. L'approche purement nationale, la pénétration des marchés étrangers, l'intégration régionale et la globalisation.

**Figure I.11 : les phases d'internationalisation.**



Source : [www.manager.go.com/](http://www.manager.go.com/) consulté le 29/01/2020 à 10h.

Le contexte de mondialisation de l'économie obéit à deux (02) logiques :

- Une logique d'ouverture internationale : fondée sur la croissance et l'expansion géographique de l'entreprise.
- Une logique de globalisation : fondée sur la rationalisation des moyens et ressources de l'entreprise au niveau mondial.

#### **2.1.4.1. De la mondialisation à la globalisation**

Le phénomène de mondialisation avait pour origine les déplacements de l'explorateur Marco POLO, à l'instar d'autres grands marchands Génois et Veneziens, lesquels se donnèrent au « commerce au loin ». (Expression de l'historien Fernand BRAUDEL).

Puis le phénomène prend un nouvel essor avec la révolution industrielle, période qui s'étend jusqu'au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle.

A partir de 1950, s'est opérée une véritable révolution, de nombreuses entreprises US et Européennes prennent les formes des transnationales, délocalisent, externalisent certaines activités qui peuvent leur revenir à moindre coût ailleurs.

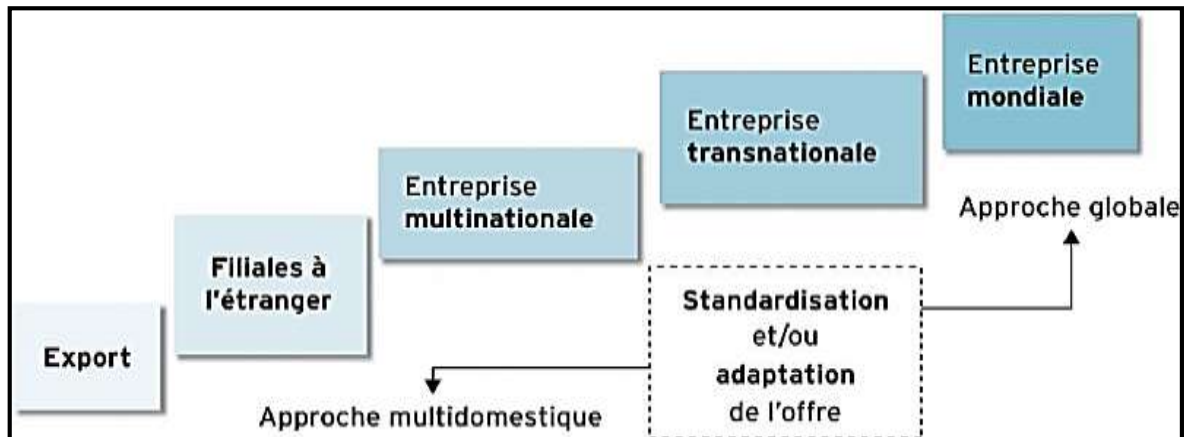
Une nouvelle forme de mondialisation est apparue. Celle-ci est appelée « globalisation ». Elle débute durant fin 1970 et début 1980, celle-ci se limite plus aux pays occidentaux pour atteindre les pays en développement.

#### **2.1.4.2. Moteurs de la globalisation**

- Mutations idéologiques
- Mutations technologiques
- Des innovations financières (généralisation des 3D ; Déréglementation, Décloisonnement, Désintermédiation).
- Des innovations managériales
- L'apparition de nouveaux marchands géants
- Mondialisation de la demande
- Mondialisation de l'offre
- Mondialisation de la concurrence.

2.1.4.3. Que doit-on favoriser à l'international ? Adaptation ou standardisation

Figure N° I.12 : Etapes et approches de l'internationalisation



Source : [www.manager.go.com/](http://www.manager.go.com/) consulté le 29/01/2020 à 11h

Il s'agit de faire le choix entre s'adapter aux exigences de chaque marché étranger pour se rapprocher au Max de son client ou bien de standardiser son produit et présenter un produit uniformisé sur tous les marchés où l'entreprise est présente en vue de profiter des économies d'échelle, cette une stratégie qui est moins onéreuse et moins compliquée mais qui présente certaines limites.

Le juste milieu est de parvenir à « un peu de mondialisation avec un effort de customisation ».

Ainsi donc, il est clair que les voies de développement de l'entreprise au plan corporate se résument en trois (03) choix, non binaires et dont les réponses se situent dans un continuum.

- Spécialisation VS Diversification : portefeuille d'activités centré sur un seul DAS ou multiples activités donc plusieurs DAS plus au moins éloignés.
- Intégration VS externalisation : ou bien l'entreprise intègre les activités de la chaîne de valeur en amont ou en aval, soit elle fait le choix de les externaliser.
- National VS International : du fait de la pression de la mondialisation des marchés, l'entreprise a le choix entre se développer sur des marchés nationaux ou régionaux ou viser une couverture mondiale.

Concernant Les axes stratégiques corporate, des auteurs ont développé une bien autre typologie en affirmant que les firmes n'ont pas beaucoup de choix et que celles-ci ont deux alternatives possibles.

- L'expansion ou le renforcement de sa position, moins risquée d'ailleurs que la 2<sup>ème</sup> option.
- La diversification.

Selon ANSOFF toujours, l'analyse stratégique repose sur un couple (produit/mission). Par mission, ANSOFF, entend la nature des besoins à satisfaire par un produit.

Les voies de développement possibles par ailleurs dans ces cas sont les suivantes :

- **La pénétration des marchés** : Correspondant à l'accroissement du Chiffre d'affaire par l'entreprise à partir de son produit actuel. Auprès aussi de ses clients classiques habituels.
- **L'extension du marché** : S'adresser à de nouveaux clients, en y ajoutant de nouvelles missions au produit de l'entreprise.
- **Développement des produits** : A ses clients classiques, l'entreprise propose de nouveaux produits qu'elle crée.
- **Diversification** : Changement de métier de manière radicale pour l'entreprise. Ce qui correspond à une situation toute nouvelle aussi bien en termes de produits qu'en termes de clients.

**Tableau N° I.10** : le développement stratégique de l'entreprise selon le couple (produit/mission)<sup>31</sup>

L'ANALYSE DU COUPLE PRODUIT-MARCHÉ		
Couple produit-marché Product-Market Matrix		
Produit Product Marché Market	Actuel Present	Nouveau New
Actuel Present	Pénétration de marché Market penetration	Développement de produit Product development
Nouveau New	Développement de marché Market development	Diversification Diversification

Source : ANSOFF, stratégie de développement de l'entreprise, 1989, p 116

**NB** : Pour les entreprises mono activité, la stratégie corporate est confondue avec la business stratégie. Par contre, dans les entreprises diversifiées, il existe autant de business strategy que d'activités.

<sup>31</sup> ANSOFF, stratégie de développement de l'entreprise, 1989, p 116

## Section 3 : Les stratégies d'activité : Principes et modalités d'application

### 3.1 Business strategy ou stratégies d'activités

La « business strategy » est définie au niveau de l'activité. Elle détermine les facteurs clés de succès pour chacune des activités en vue d'améliorer la position de l'entreprise sur chacun de ses marchés ce qui lui permettra de construire un avantage concurrentiel propre et pérenne.

#### 3.1.1. Définition du DAS

Selon A.C. MARTINET, un DAS est constitué par un domaine d'activité naturel, c'est-à-dire un ensemble homogène de biens et/ou de services, destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et pour lesquels il est possible de formuler une stratégie.



En théorie, les synergies industrielles, technologiques et commerciales sont nulles entre deux (02) DAS.

L'analyse de ou des activités de l'entreprise permet de déterminer les compétences que l'on doit acquérir telles que :

- Repérage des principaux éléments qui conditionnent la performance
- Connaître les facteurs de la performance (cycle de vie, expérience, leadership, compétence).
- Proposer des stratégies liées aux activités.
- Analyse des avantages liés à chaque stratégie.

La finalité du management stratégique étant de parvenir à choisir pour chaque DAS une stratégie lui permettant d'acquérir un avantage concurrentiel source de profit.

Une entreprise possède un avantage concurrentiel quand celle-ci crée plus de valeur économique<sup>32</sup> que ses concurrents.

<sup>32</sup> **Valeur économique** : représente la différence entre la valeur créée pour les clients et les coûts supportés. (Selon strategor).

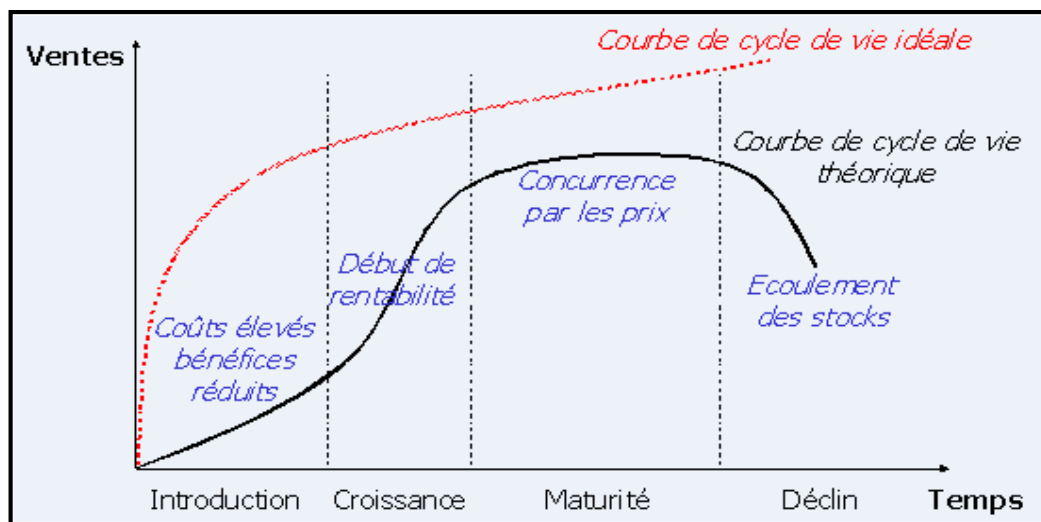
### 3.1.2. Présentation des facteurs de performance dans une activité

Il existe cinq (05) facteurs incontournables qui tendent à expliquer les stratégies choisies par l'entreprise, les quatre (04) premiers sont spécifiques et le dernier est général.

- Maîtrise du cycle de vie de l'activité ; qui explique les ventes dans le temps
- L'effet d'expérience permettant de réduire les coûts.
- La position de leader sur le marché déterminant de la rentabilité à travers les parts de marché.
- L'innovation qui permet de se distinguer et de créer un avantage concurrentiel
- Mobilisation des compétences de l'entreprise<sup>33</sup>.

#### 3.1.2.1. Cycle de vie

**Figure N° I.13** : Courbe de cycle de vie



Source : tirée des travaux de R. VERNON 1966, (1913- 1999).

Emprunté au Marketing, le cycle de vie met en relation l'évolution des ventes ou de la demande avec le temps dans un secteur donné.

Il est caractérisé par quatre phases qui sont : lancement, croissance, maturité et déclin.

La durée des phases diffère d'une activité à une autre et rien n'indique que les activités ou les produits passent nécessairement par les (04) phases.

<sup>33</sup>: J.P HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI "Management stratégique" Edition Vuibert, 9eme Edition, P 176)

L'utilité du cycle de vie est justifiée par ce qui :

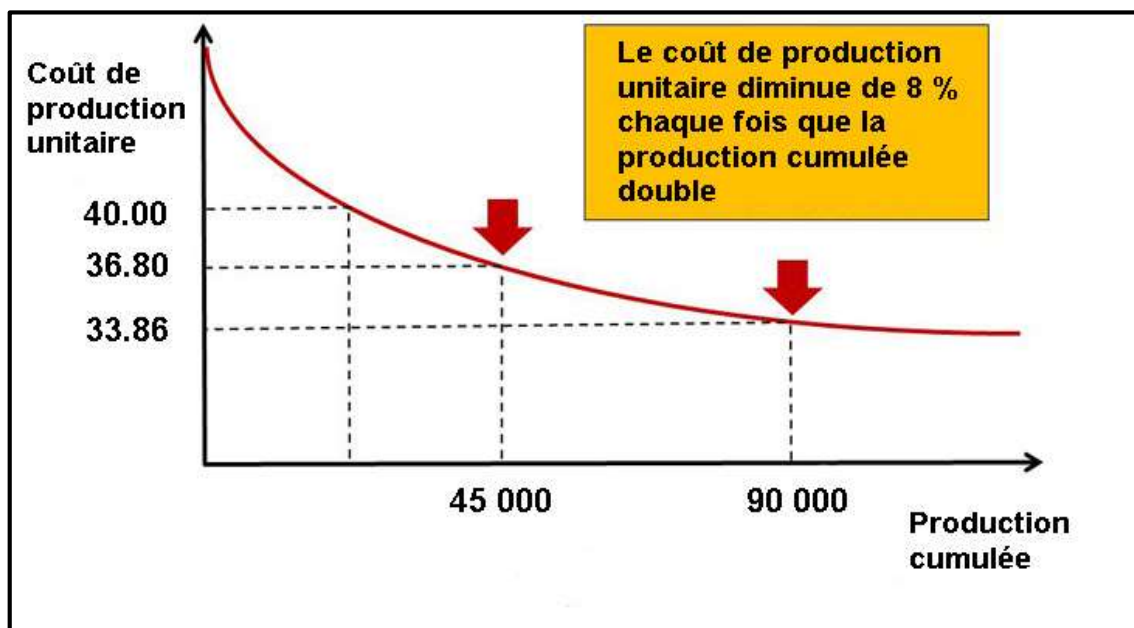
- L'adaptation des décisions (en fonction des phases).
- L'action sur le cycle de vie du DAS (action visant à contrarier le cycle de vie normal [raccourcissement de la phase 1, accélération et prolongement de la phase 2, allongement de la phase 3, ralentissement de la phase 4])<sup>34</sup>.
- Synchronisation des activités (passer d'une gestion de domaine à une gestion de portefeuille d'activité).
- Le choix du DAS à fort taux de croissance (rentabilité liée à la croissance du secteur).

### 3.1.2.2. La droite d'expérience

La loi d'expérience veut que le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit mesuré en unité monétaire diminue d'un % fixe et prévisible chaque fois que la production cumulée double.

Cela veut dire que plus une entreprise fabrique des produits, plus ses coûts baissent et deviennent compétitifs.

**Figure N° I. 14 : La courbe d'expérience**



Source : [www.manager.go.com/](http://www.manager.go.com/) consulté le 29/01/2020 à 10h

<sup>34</sup> R. VERNON, 1<sup>er</sup> septembre 1913-26 août 1999) est un économiste américain, connu pour sa théorie du cycle de vie du produit et pour son application au commerce international. Théorie développée en 1966.

Il existe une relation décroissante entre les coûts unitaires et l'expérience qui tire ses origines de trois (03) phénomènes aussi importants les uns que les autres. Il s'agit de :

▪ **L'Effet de l'apprentissage**

Il est lié au temps lequel engendre des économies, lesquelles à leurs tours sont générées par l'amélioration du savoir-faire de l'entreprise.

L'effet d'apprentissage peut prendre plusieurs formes (amélioration des procédés, simplification des produit, l'expérience acquise par la répétition.)

▪ **L'Effet des économies d'échelle (effet de volume)**

Correspondant à la réduction du prix unitaire lorsque le coût de l'investissement augmente. Elle se subdivise en deux (02) catégories :

- La répartition des charges fixes sur des quantités de production plus importantes.
- Diminution des frais variables unitaires par le recours à de meilleurs procédés.

▪ **L'Effet de l'innovation et du progrès technique**

Résulte de la recherche qui permet de produire à moindre coûts.

**3.1.2.3. La position de leader**

La part de marché et la rentabilité sont positivement et fortement corrélées. Ce qui veut dire qu'une part de marché croissante correspond à une rentabilité grandissante, rendue possible par des stratégies de conquête et qui va dans le sens d'asseoir un leadership sur le marché.

**3.1.2.4. L'innovation**

L'innovation qui est source d'avantage concurrentiel est à l'origine des ruptures conduisant à des bouleversements profonds en ce qui concerne les positions des entreprises sur le marché et sur leurs parts de marché.

Les exigences croissantes des consommateurs poussent les entreprises à faire évoluer leurs produits d'une manière constante pour mieux répondre aux attentes de la consommation.

L'innovation est mesurée par la valeur qu'elle crée au client et si bien entendu ce client est prêt à mettre le prix.

**NB** : L'innovation se distingue de l'invention, car l'innovation dépasse l'invention en intégrant la mise sur le marché et la commercialisation.

A retenir qu'il existe une double origine de l'innovation. Il y a celle qui provient des investissements en R&D (dite TECHNOLOGY DRIVEN ou TECHNOLOGY PUSH) et celle induite par l'étude du marché via les attentes et les besoins des clients (dite MARKET DRIVEN ou MARKET PULL).

Comme il existe aussi quatre (04) formes d'innovation à savoir :

- **L'innovation de rupture** : Qui repose sur l'importance du changement lequel est complet et radical.
- **L'innovation incrémentale** : Dont le changement est progressif et partiel
- **L'innovation technologique** : Consiste à modifier profondément les références fonctionnelles habituelles des utilisateurs d'un produit. Dans la plus part des cas cela nécessiterait le recours à des compétences nouvelles<sup>35</sup>.
- **L'innovation comportementale** : S'appuie sur l'analyse des comportements des clients afin de créer un produit qui convient à leurs attentes.

Les Conditions organisationnelles de l'innovation sont telles qu'une entreprise innovante doit les réunir, autant il lui faut des ressources humaines pour le génie, des ressources financières pour la R&D, autant elle aura besoin d'un cadre organisationnel à même de permettre un terrain de combinaison des ressources sus citées.

Sur un plan structurel, une organisation de type organique est la mieux indiquée avec une décentralisation de la décision, un organigramme relativement plat (aplatissement des niveaux hiérarchiques) et une circulation transversale de l'information, favorise le travail en équipe.

### **3.1.2.5. La mobilisation des compétences de l'entreprise**

La performance peut aussi résulter de la maîtrise de compétence à travers laquelle on parlera de la maîtrise du temps et de la qualité successivement.

#### **A. La compétence « Maitrise du temps »**

La maîtrise du temps est définie relativement comme suit :

« Il n'est pas obligatoirement nécessaire d'être le 1<sup>er</sup> mais de faire une offre adaptée avant que les concurrents aient pu réagir »

Trois (03) éléments semblent être essentiels pour la maîtrise du temps :

- Un système de création de valeur flexible et réactif
- Meilleurs délais
- Surprendre les concurrents.

La maîtrise du temps constitue une source d'avantage concurrentiel sur le plan

« **Chrono compétition** » opérationnel et stratégique.

---

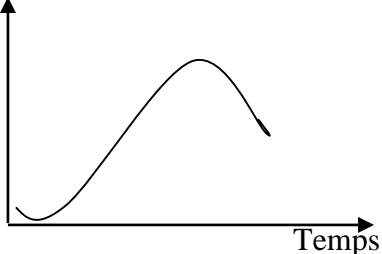
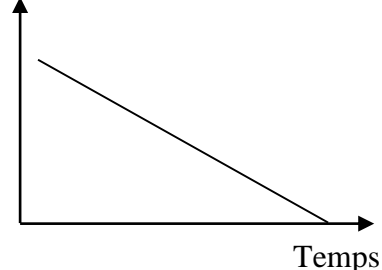
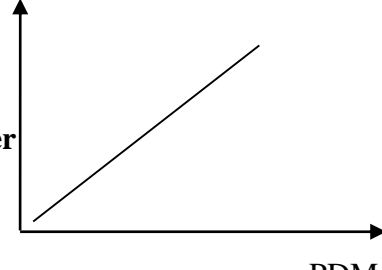
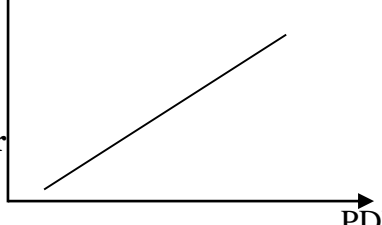
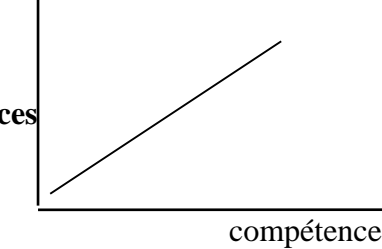
<sup>35</sup> LÊ. Philippe, RIVET Philippe, piloter et réussir l'innovation en entreprise, édition Maxima, 2007, p 214.

**B. La compétence « Maitrise de la qualité »**

Parmi les facteurs qui affectent la performance d'un DAS sur le long terme, la qualité. La rentabilité étant liée à la qualité au travers les éléments :

- Fidélité des clients
- Achats répétés
- Moindre fragilité des produits de qualité à la guerre des prix.

Tableau N° I. 11 : Résumé des facteurs de performance dans les DAS et implications stratégiques

Facteurs de Performance	Implications Stratégiques
<p>Ventes</p> <p><b>Cycle de vie</b></p>  <p>Temps</p>	<p>Se positionner sur les secteurs en croissance</p>
<p>Coûts</p> <p><b>Expérience</b></p>  <p>Temps</p>	<p>Mettre en place une stratégie Low cost</p>
<p>Performance</p> <p><b>Position de leader</b></p>  <p>PDM</p>	<p>Choisir une stratégie de leadership</p>
<p>Performance</p> <p><b>Capacité à innover</b></p>  <p>PDM</p>	<p>Innover en permanence</p>
<p>Performance</p> <p><b>Mobilisation des compétences</b></p>  <p>compétences</p>	<p>Mobiliser les compétences des DAS</p>

Source: J.P HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI "Management strtgique" Edition Vuibert, 9eme edition, P 207.

### 3.2. Les stratégies génériques de M. PORTER

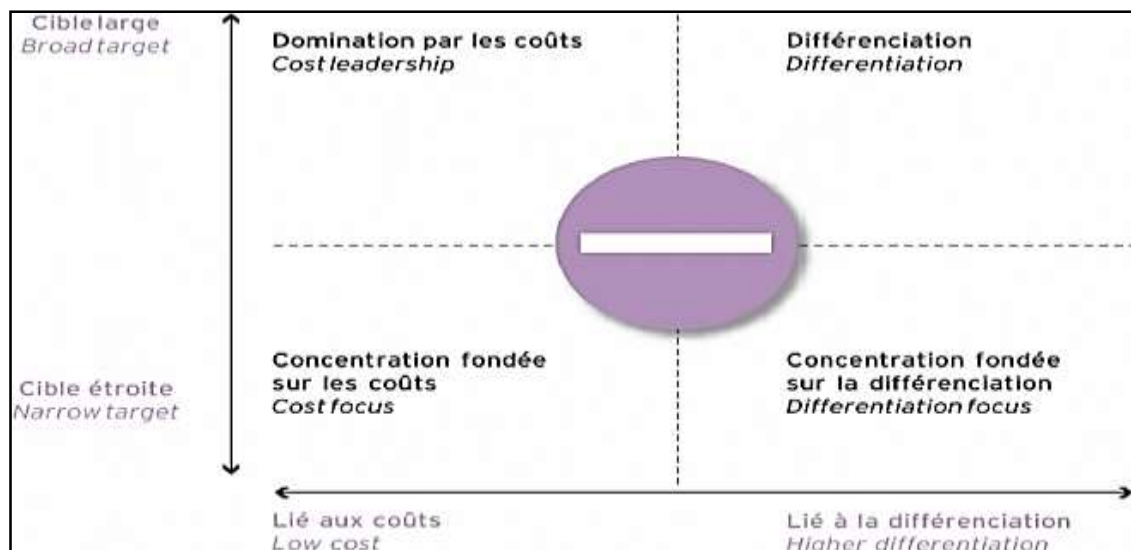
PORTER dans son ouvrage « choix stratégique et concurrence » trace trois (03) catégories de stratégies et pose la nécessité de choisir l'une de ces trois voies pour éviter ce qu'il appelle « l'enlisement dans la voie médiane ».

PORTER a, lors de sa classification énoncé au préalable deux critères déterminants lesquels combinés donnent naissance à ses stratégies génériques.

- **La cible stratégique** : définit l'envergure de la clientèle à laquelle s'adresse l'entreprise. La cible concerne aussi bien le secteur entier et on l'appelle « **cible large** » comme elle peut concerner un seul segment du même secteur, on l'appellera alors « **cible étroite** ».
- **L'avantage stratégique** : Il existe deux façons de tirer l'avantage stratégique<sup>36</sup> :
  - Soit celui-ci est tiré d'une minimisation des coûts
  - Soit il provient de la perception du client qui ressent le caractère unique du produit.

Les deux (02) avantages jumelés et combinés à l'activité de l'entreprise, donnent trois (03) stratégies de base. Il s'agit de : la **stratégie de domination par les coûts**, la **stratégie de différenciation** et la **stratégie de focalisation**, avec ses deux variantes ; stratégie de focalisation avec des coûts peu élevés ou focalisation avec des produits différenciés.

Figure N° I.15 : Les stratégies génériques



Source : les 3 stratégies de base (selon M PORTER, 1986).

<sup>36</sup> M. PORTER (1986)

**Tableau N° I. 12 : Les stratégies génériques**

Cible	Totalité du marché	Différenciation	Domination par les coûts
	Un seul segment de marché	Spécialisation	Spécialisation
		Qualités du produit	Coûts de productivité
<b>Avantage concurrentiel</b>			

Source : les 3 stratégies de base (selon M PORTER, 1986).

**3.2.1 Stratégie de domination par les coûts : appelée aussi « stratégie de volume ».**

**3.2.1.1. Objectif : les parts de marché**

- Tout le marché accessible et ciblé
- Coût de production le plus bas
- Economie d'échelle
- Volume produits importants
- Prix de vente compétitifs
- Standardisation du produit
- Rigueur de gestion

L'une des stratégies les plus efficaces pour atteindre un niveau de performance supérieur à celui des concurrents est de parvenir à atteindre un niveau des coûts inférieur à celui de ses rivaux. Ce qui permet soit de vendre à des prix très compétitifs ou bien à amasser des marges plus importantes que les autres.

Une firme dont les coûts sont peu élevés, vise une cible large et de nombreux segments et opère parfois dans des secteurs connexes. L'étendue de ses activités joue un rôle plus qu'important pour l'avantage qu'elle possède par les coûts à travers, comme nous l'avons déjà vu, les économies d'échelle, un accès préférentiel aux matières premières, une technologie exclusive et bien d'autres facteurs.

Un avantage par les coûts exige des frais généraux faibles et une source abondante de main d'œuvre bon marché.

Pour acquérir ou conserver son avantage par les coûts, la firme se doit d'imposer des prix proches du prix moyen du secteur. On dit « **à prix équivalents ou inférieurs à ceux de la concurrence** »

**NB** : L'entreprise dominant le marché par les coûts ne peut ignorer totalement la 2<sup>ème</sup> stratégie générique qui est la différenciation car si son produit n'est pas perçu par le client comme tel (acceptable et/ou comparable), l'entreprise sera alors amenée à diminuer le prix à un niveau inférieur à celui des concurrents pour conquérir les clients.

### **3.2.1.2. Contre exemples**

**A. La guerre des prix** : Le cas de plusieurs concurrents qui mettent simultanément des stratégies de domination par les coûts où chacun d'eux cherche des parts de marché plus importantes. Résultat, ils font l'impasse sur leurs marges en vendant à bas prix et par conséquent une dégradation de la rentabilité du DAS dont aucun ne parvient à avoir une position dominante. Cette guerre de prix ne profite donc à aucun d'eux.

**B. L'entrée des produits de substitution** : Une entreprise qui suit une stratégie de coûts et de volume sacrifie délibérément sa rentabilité pour un moment (durant la phase de croissance) pour s'assurer à long terme une position confortable de dominant et ce, quand l'activité sera en phase de maturité. Ce qui lui permettra normalement de tirer profit de ce qu'on appelle « La vache à lait » qui devrait dégager des « cash flow » très importants, mais c'est sans compter sur un nouveau concurrent innovant et donc disposant d'une technologie plus importante qui remettrait en cause tout ce qui a été bâti et effacerait ces effets d'expérience cumulés durant, par l'intronisation sur le marché d'un produit défiant toute concurrence à l'exemple des montres à quartz remplaçant celle mécaniques. Nokia et le smart phone etc.

**C. l'avantage coût n'a pas pour origine le volume** : souvent, la taille et l'expérience cumulée sont l'origine des coûts bas. Cependant, ils ne sont pas l'unique source. De petites entreprises parviennent aisément à avoir des coûts plus compétitifs que les leaders du secteur.

Elles ont pour origine entre autres : la sous traitance, l'intégration, localisation des activités plus avantageuses.... Procédé du JAT (cas DELL et ses concurrents).

**D. quand la nature des activités ne porte pas sur les prix et les coûts** : dans certaines activités, le coût ainsi que le volume n'ont presque pas de sens et ce quand on sait que dans ces même activités la concurrence ne porte pas sur le prix ou le niveau des coûts n'est pas un FCS. (facteur clé de succès).

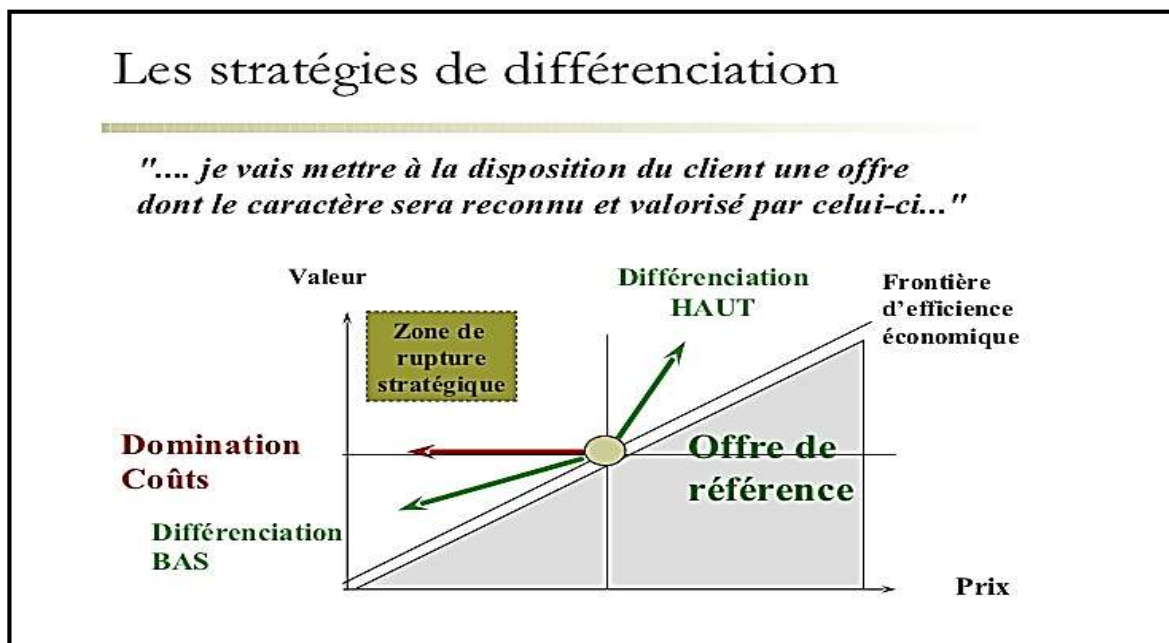
L'expérience ne constitue pas non plus un avantage concurrentiel dans ce genre d'activités.

Il s'agit des produits de luxe où le prix n'est que secondaire.

Les domaines à très haute technologie aussi, où les stratégies de coût s'effacent et disparaissent pour laisser place à d'autres stratégies

### 3.2.2. Stratégie de Différenciation

**Figure N° I.16 :** Les Stratégies de Différenciation



Source : D'après Blanc, Dussauge, Quélin

#### 3.2.2.1. Objectif

Etre perçu comme offrant un produit supérieur pour lequel le client est prêt à payer la différence de qualité perçue.

- Tout le marché est accessible et ciblé.
- L'avantage concurrentiel doit être durable.
- Reposer sur l'innovation, que celle-ci soit technique ou marketing.

#### 3.2.2.2. Développement

Une firme se différencie de ses rivaux quand elle arrive à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur. (Cet élément auquel un chapitre entier est consacré, fera l'objet d'une étude minutieuse et approfondie. Voir le chapitre portant le N° II).

### **3.2.3. La concentration : (focalisation)**

- Stratégie de niche.
- Une partie seulement (question de moyens ou de difficultés logistiques) du marché est accessible et ciblée.
- Orientation Volume ou Différenciation.

#### **3.2.3.1. Définitions**

Considérée comme étant la 3<sup>ème</sup> stratégie de base après celle des coûts et de la différenciation sur laquelle nous nous étalerons longuement et ce pour l'intérêt qu'elle suscite pour notre sujet. Cette stratégie est complètement différente de toutes les autres et ce au vu de la cible étroite sur laquelle la stratégie de focalisation se repose.

La concentration s'impose quand l'entreprise ne peut pas et/ou ne veut pas s'attaquer à la totalité du secteur pour se réfugier dans « une niche ».

Les raisons d'une telle option sont liées principalement aux ressources et à la dimension<sup>37</sup> :

- Soit que les ressources en internes sont insuffisantes
- Soit la politique générale de l'entreprise ne prône pas une croissance rapide à même de dépasser une certaine taille.

Pour se faire, elle se consacre à un territoire limité considéré comme seule alternative, taillée à la hauteur de ses moyens et aptitudes.

L'entreprise qui concentre son activité, sélectionne un segment, façonne sa stratégie sur mesure pour le servir exclusivement en optimisant sa stratégie.

Dans le cas de la stratégie de concentration, l'entreprise fait valoir les effets de volume ou de différenciation<sup>38</sup>

#### **3.2.3.2. Les variantes de la concentration**

La stratégie de focalisation possède deux (02) variantes :

- **La concentration fondée sur les coûts**

Qui s'interprète par la recherche d'un avantage concurrentiel lié aux coûts (avoir les coûts les plus bas dans le segment ciblé).

- **La concentration fondée sur la différenciation**

Se différencier dans le segment même ciblé.

---

<sup>37</sup> A.CH. MARTINET, Stratégie, Edition Vuibert, 1983, p 171

<sup>38</sup> Michel GODET, Op Cit, p. 112

Pour la réussite de la stratégie de concentration et ce dans ses deux variantes, il faudrait que la clientèle visée ait des besoins peu courants ou qu'il existe des meilleurs systèmes de production ou de distribution pour la servir.

Le 1<sup>er</sup> genre de concentration, basé sur les coûts, exploite le comportement de certains segments vis-à-vis des coûts.

Le 2<sup>ème</sup> genre par contre, tire profit des besoins propres du segment choisi. Ceci bien entendu après avoir supposé que les segments visés sont passablement servis par les concurrents à cibles larges.

D'ailleurs, il est vérifié que dès qu'un rival concurrent à cible large sert mal un segment, la voie est ouverte à une stratégie de concentration par différenciation.

Ou que dès que des concurrents aux cibles larges tombent dans l'excès et font plus que ce qui est demandé pour la satisfaction des besoins d'un segment, ouvrent la voie ainsi à une possibilité de concentration fondée sur les coûts.

Dans le même contexte que les stratégies génériques de PORTER, il existe bien des stratégies similaires mais sous d'autres appellations, élaborées et mises en évidence par BOWMAN dans ce qui est appelé « **L'horloge de BOWMAN** ». Nous y reviendrons avec plus de détails dans la section 2 du chapitre II, dédiée exclusivement aux déterminants de la stratégie de différenciation.

### **3.3. Le désengagement**

Les trois (03) stratégies citées plus haut visent toutes, la détention d'une position compétitive durable et le plus souvent par des manœuvres offensives. Il arrive qu'une entreprise puisse être amenée à se dégager d'une industrie donnée pour deux raisons :

- Soit que le potentiel de développement est insuffisant
- Soit la position de l'entreprise dans le secteur, est faible.

Ce sont les matrices BCG et ADL qui nous éclairent davantage sur les différentes situations dont il est conseillé d'opérer un désengagement.

- **Pour le BCG** : un DAS qui se trouve dans le quatrième (4<sup>ème</sup>) quadrant (poids mort) et qui se caractérise par un taux de croissance et une part de marché, faibles, c'est le dégagement qui convient à court terme qu'à une situation de maintien sans investissement.
- **Pour ADL** : le dégagement est recommandé dans les cas suivants :
  - **L'abandon** :
    - ✓ Cessation de production ou de vente.
    - ✓ Cession à un acheteur ou acquéreur.

- **L'externalisation** : certaines tâches préalablement effectuées en interne sont confiées à des firmes partenaires<sup>39</sup>.

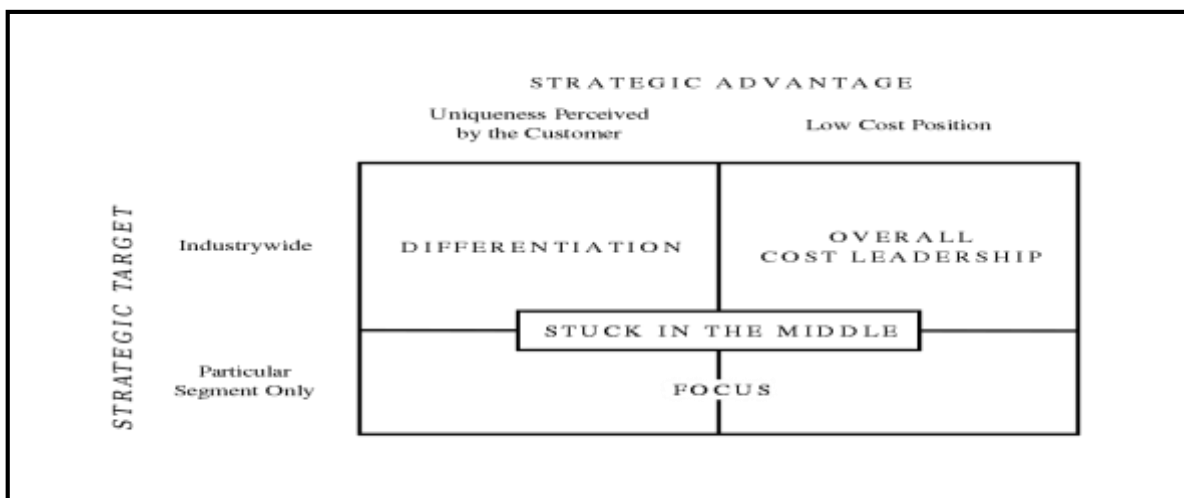
**3.4. L'enlissement dans la voie médiane**

« L'enlissement dans la voie médiane » se dit d'une entreprise qui s'engage simultanément dans toutes les stratégies de base sans en réaliser aucune.

Cette entreprise ne possède donc aucun avantage concurrentiel sur ses rivaux.

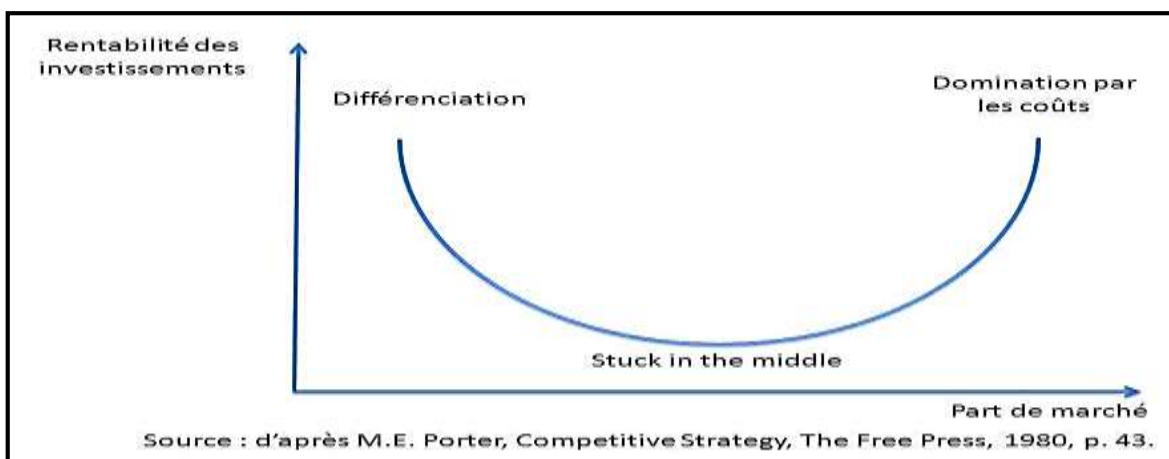
Les résultats obtenus sont généralement inférieurs à la moyenne du secteur.

**Figure N°I. 17 : L'enlissement dans la voie médiane**



Source: D'après M.E. PORTER, competitive strategy, the free press, 1980, P 43

**Figure N°I. 17\* : L'enlissement dans la voie médiane**



Source : d'après M.E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, 1980, p. 43.

Source : d'après M.E.Porter, competitive strategy, the free press, 1980, p.43.

<sup>39</sup> A.CH. MARTINET, Stratégie, OP cit P. 174, 175.

### **3.5. La poursuite de plus d'une stratégie de base**

Chaque stratégie de base est une démarche différente pour acquérir et conserver un avantage concurrentiel.

En règle générale, l'entreprise est appelée à choisir sous peine de s'enliser dans la voie médiane. Il est quasiment impossible d'avoir simultanément les avantages d'une stratégie de différenciation et de domination par les coûts car les deux sont incompatibles ;

- La différenciation est coûteuse (une firme qui souhaite se différencier doit accroître délibérément ses coûts), tandis que
- Une domination par les coûts exige de la firme une renonciation à une certaine différenciation en normalisant son produit et en réduisant les frais.

Toutefois, trois (03) situations exceptionnelles où la firme peut être amenée simultanément à en bénéficier d'une domination par les coûts et d'une différenciation.

- Si les concurrents sont enlisés dans une voie médiane ;
- Quand les coûts sont très sensibles à la part de marché ou aux interconnexions ;
- Quand la firme introduit une innovation majeure.

### **3.6. Les stratégies fonctionnelles**

Dernier niveau de classification de la stratégie et qui concerne chacune des grandes fonctions de la firme. Il est évident que chaque fonction aussi petite soit elle contribue partiellement à la réalisation d'objectif par la mise en place d'une stratégie.

Lors de l'analyse de la contribution réelle de chaque fonction à la stratégie d'ensemble, l'on s'intéresse à la répartition des moyens entre les fonctions.

Les rôles des stratégies fonctionnelles ne sont pas les mêmes et sont différents d'un contexte à un autre. Par exemple<sup>40</sup> :

- La stratégie de la R&D est primordiale.
- En phase de croissance, ce sont par contre toutes les décisions afférentes à la capacité de production, à la localisation des capacités productives et le choix de la technologie de production qui sont mise en avant car ce sont elles (décisions) qui conditionnent la réussite de la firme.
- Par contre, dans un secteur en dernières phases (maturité ou déclin), la fonction commerciale est la plus stratégique de toutes.

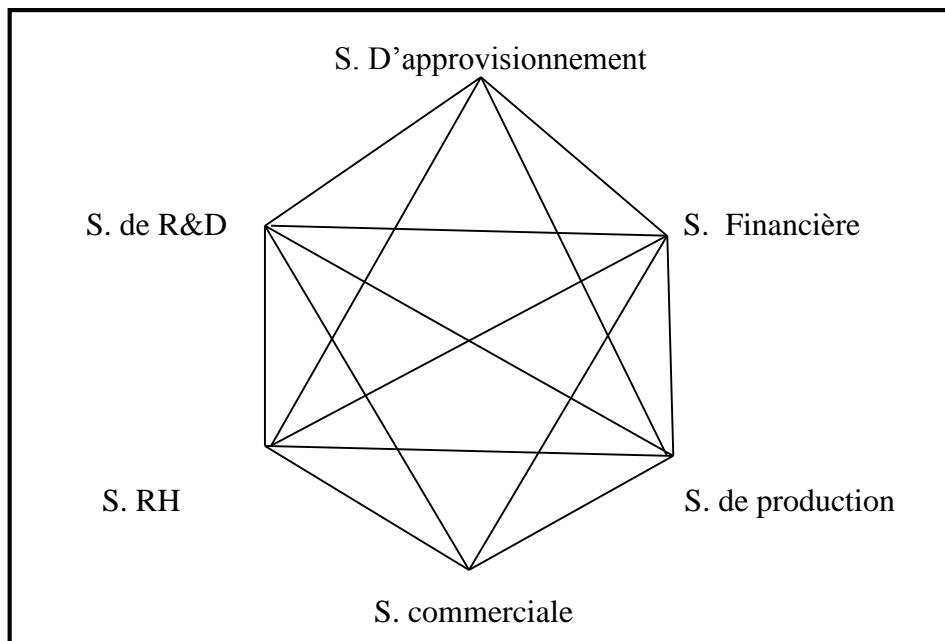
---

<sup>40</sup> D. Larue, *Economie d'entreprise*, 1988, p 99

- Comme on peut aussi noter l'important caractère stratégique de la fonction RH, levier essentiel de la compétitivité sans omettre la dimension financière de la stratégie.

Etant donné que chaque fonction représente un sous ensemble d'entreprise et sachant qu'à chaque fonction correspond un système spécifique d'objectifs, il est dès lors permis d'avancer que la stratégie globale de l'entreprise se décline en un ensemble de sous stratégies fonctionnelles.

**Figure I. 18** : Les dimensions fonctionnelles de la stratégie



Source : adapté de D. Larue, Economie d'entreprise, 1988, p 99

## **Conclusion**

Après avoir effectué un voyage à travers l'histoire qui nous a permis de retrouver les origines de la stratégie. Et après avoir noté la transition qui a permis le passage de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise. Nous avons essayé, dans un second temps d'énumérer et de définir les stratégies corporate engageant la firme sur de multiples voies de développement et de croissance en ayant à opter pour l'une des stratégies d'ensemble suivantes, soit la spécialisation, la diversification l'intégration verticale ou autre.

Nous avons ensuite essayé de dénombrer et ce à un niveau plus bas, les stratégies appliquées aux domaines d'activité, dont la stratégie de différenciation que nous allons aborder comme une option et un choix délibéré des entreprises cherchant à se démarquer de la concurrence et par conséquent se pérenniser et pourquoi pas croître puisque l'objectif du maintien est directement et positivement corrélé à celui de la croissance.

Le prochain chapitre de notre étude, lui est justement entièrement consacré, d'où l'appréhension de la stratégie de différenciation sous tous ses angles. Nous verrons en outre, ses déterminants ainsi que sa mise en place et ses conditions de réussite.

## *Chapitre II*

---



---

# *La différenciation comme choix stratégique*

---



---

**Introduction**

Bien des entreprises parviennent à créer une offre originale qui les met hors de portée de la concurrence directe. Celles-ci parviennent également à construire un avantage concurrentiel autre que celui fondé sur les volumes. Ceci représente un choix stratégique.

Le présent chapitre scindé lui aussi en trois sections traitants toutes, de la mise en place de la stratégie de différenciation, est dédié exclusivement à la différenciation comme option et choix stratégique.

La section 1 aborde la double dimension de la différenciation, du point de vue stratégique et Marketing. Dans la vision stratégique, nous allons essayer en outre d'insérer une compréhension de la différenciation dans le contexte des stratégies océan bleu et ce à travers une définition, une comparaison entre les stratégies océan bleu et stratégies océan rouge...

La section 2 énumère quant à elle la globalité des déterminants de la stratégie de différenciation, ses principales formes ainsi que ses principaux leviers.

La section 3 aborde la mise en place d'une stratégie de différenciation et ses conditions de réussite, appliquée à la filière lait.

## Section 1 : La double dimension stratégique et marketing de la Différenciation

### 1.1 Historique

La théorie de la différenciation des prix<sup>1</sup> est apparue dans les travaux de DUPUIT<sup>2</sup> (1804-1866), dès 1844. La remise en cause de l'unicité du prix trouve son origine dans le caractère variable de l'utilité. Cette variabilité de l'utilité est selon lui, bien connue et parfaitement exploitée dans le commerce : "C'est elle qui sert de base à toutes les spéculations qui sont à l'abri de la concurrence, soit par le secret de la fabrication, soit par toute autre circonstance qui assure le bénéfice du monopole au vendeur.

#### 1.1.1. Différenciation des prix chez Walras (1834- 1910)

Partant de l'hypothèse de libre concurrence absolue en matière d'échange, de production et de capitalisation, Walras<sup>3</sup> (1874) souligne dans la leçon "Des tarifs et du Monopole" qu'il existerait dans l'industrie, d'autres organisations possibles, se rattachant à la réglementation, aux tarifs, aux privilèges, aux monopoles... Deux points feront l'objet d'une attention particulière de la part de Léon Walras, *la théorie du monopole et celle des tarifs*. En faisant référence aux travaux de COURNOT et DUPUIT, souvent mal connus par "les économistes", Walras souligne la confusion qui existe sur la définition du monopole : Ils ont nommé monopoles des entreprises qui se trouvaient, non pas dans une seule main, mais dans un nombre de mains limité.

Et c'est précisément cette circonstance qui affecte les deux conditions de la libre concurrence : à savoir, le prix de vente des produits doit être égal à leur prix de revient, et le prix doit être unique sur le marché.

---

<sup>1</sup> Colloque de l'Association Internationale Walras, 16 septembre 1999, MSE de Paris. Cahier du CERAS, Hors-série n°1, 1999, pp. 131-145 131 La

<sup>2</sup> Père de l'analyse coûts-avantages des travaux publics. Arsène Jules Etienne Juvénal DUPUIT est un ingénieur économiste français, né à FOSSANO (ITALIE).

<sup>3</sup> Théoricien de l'équilibre économique, fondateur de l'école néoclassique. Léon WALRAS, économiste français, est né à Evreux dans le département de l'Eure.

**1.1.2. Retour sur les théories de la Différenciation des produits**

Ce qui est admis en théorie, c'est qu'il y'a deux branches<sup>4</sup> :

- La concurrence monopolistique qui doit son acte de naissance à l'œuvre d'E.H. CHAMBERLIN<sup>5</sup>. Cette branche a été développée en 1933 en vue de trouver une explication théorique aux réserves d'économie d'échelle dans l'entreprise.
- La différenciation spatiale introduite par H. HOTELLING<sup>6</sup> en 1929. Et les œuvres de 1966 et 1971 de LANCASTER.

Cependant, et par souci de clarté, nous ajouterons un 3<sup>ème</sup> modèle,

- La demande de caractéristiques par les consommateurs.

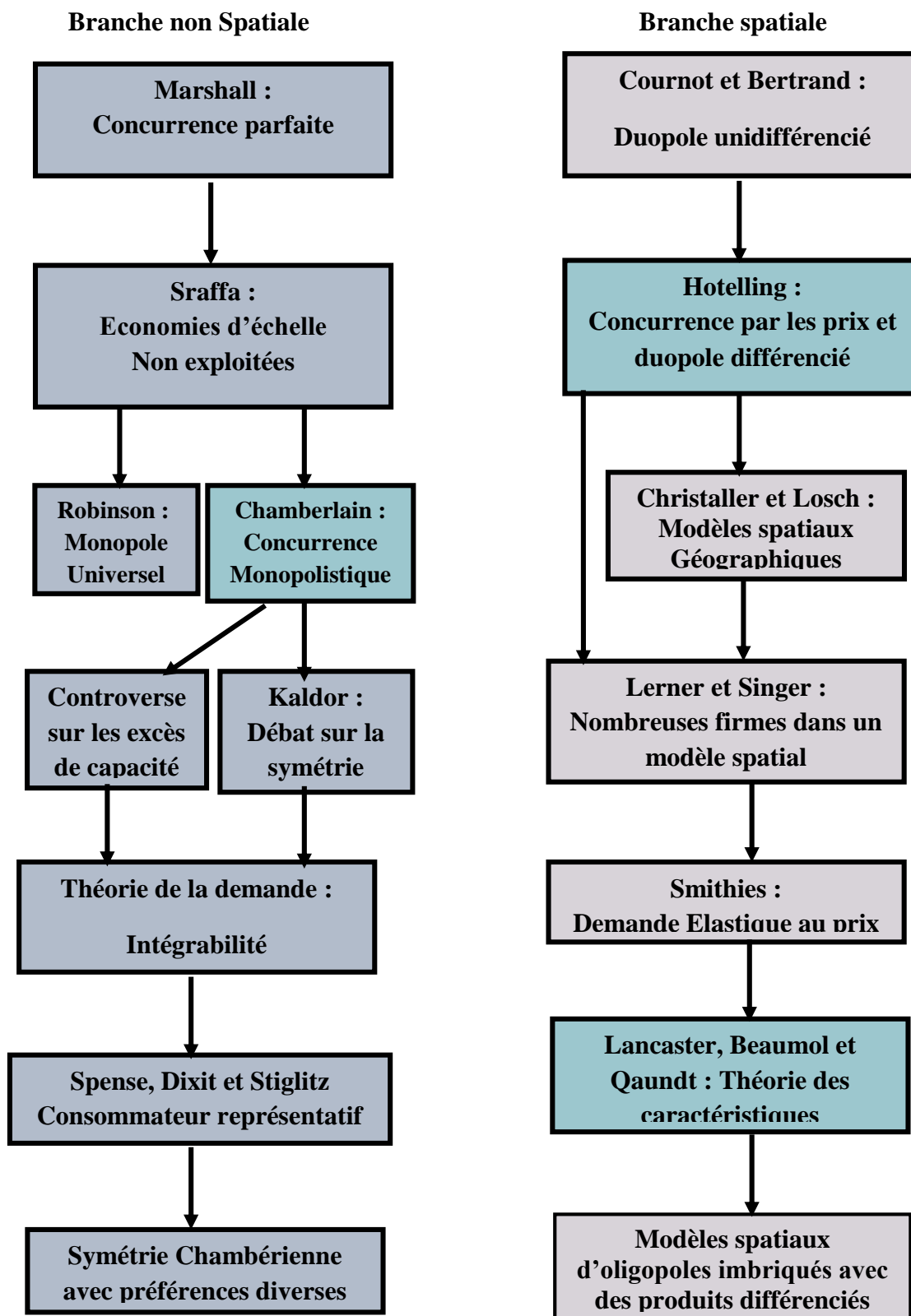
---

4 Lancaster K., 1990, "Economic analysis of product variety: a literature review", *Marketing science*, vol. 9, n° 3, Summer 1990, pp. 189-206; Tr. Fr. 1991, "L'analyse économique de la variété de produits: une revue de la littérature", *Recherche et Applications Marketing*, vol. VI, n° 1/91, pp. 53-78.

5 Chamberlin E.H., 1933, *The theory of monopolistic competition*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., U.S.A.; Tr. Fr. 1953, *La théorie de la concurrence monopolistique*, Presses Universitaires de France, Paris.

6 Hotelling H., 1929, "Stability in competition", *The Economic Journal*, vol. XXXIX, Mars 1929, pp. 41-57.

La figure II. 1 : Résumé des deux grands courants de la différenciation des produits<sup>7</sup>.



Sources : Tiré des travaux d'auguste VANDEWYNCKELE. 1994

<sup>7</sup> Eaton B.C. et Lipsey R.G., "Product Differentiation", in Schmalensee R. et Willig R.D., 1989, Handbook of industrial organization, Amsterdam, Pays-Bas. Le schéma est tiré de la figure 12.4, p. 762.

**1.1.2.1. La concurrence monopolistique**

La théorie de la concurrence monopolistique ou « the *Theory of monopolistic* » de l'économiste Américain « *Edward Hasting CHAMBERLIN* (1899- 1967) » publiée en 1933.

Cette théorie avait deux (02) ambitions.

- Expliquer le comportement individuel des entreprises concurrentes en présence des éléments de différenciation.
- La façon dont s'établit l'équilibre de marché entre ces entreprises.

En pratique, Ed. CHAMBERLIN, père de la concurrence monopolistique, souligne le degré de liberté stratégique dont dispose l'entreprise qui combine l'utilisation du prix, de la publicité ainsi que la différenciation du produit pour se distinguer sur le marché. En fait, le producteur essaye de se différencier de ses concurrents en offrant ou présentant des distinctions pour parvenir à un certain nombre de caractéristiques.

La différenciation des produits est la structure centrale de la concurrence monopolistique.

La concurrence monopolistique est une structure de marché qui comporte plusieurs offreurs qui mettent en place une stratégie de différenciation en vue d'une position commerciale ressemblant au monopole.

La théorie économique relative à la concurrence monopolistique adopte trois (03) modes de différenciation possibles.

**A. La différenciation des produits par la qualité**

Les préférences et revenus des consommateurs sont les éléments essentiels de la différenciation.

Les firmes proposent des P/S présentés avec des attributs supérieurs susceptibles d'être vendus à des clients ayant des revenus supérieurs.

**B. La différenciation illusoire des produits ou la pseudo- différenciation**

Résulte d'une modification des préférences des consommateurs par une politique de publicité ou de promotion.

Différenciation de nature Marketing où les dépenses publicitaires sont les variables d'action principales.

### **C. La différenciation spatiale des produits**

Les conditions d'usage d'un produit sont tributaires du lieu où le produit se trouve. (Là où il est disponible).

Ya une différence dans le service de valeur entre les consommateurs se trouvant à proximité par rapport à ceux éloignés donc contraint au trajet. C'est pourquoi, les producteurs cherchent toujours à s'implanter à proximité pour bénéficier du monopole relatif.

Le concept est introduit par HOTELLING qui en 1929 pose un modèle dans lequel le consommateur effectue un choix non pas entre les prix nets des biens (prix sortie-usine), mais qu'il y inclut le coût de transport.

LANCASTER estime que les consommateurs ne consomment pas un bien pour lui mais plutôt pour les caractéristiques techniques qu'il possède.

Afin de montrer les rapports entre les deux théories de (CHAMBERLIN et HOTELLING) et l'organisation de la production, il y'a lieu de voir du côté des écoles de pensées économiques notamment :

**1<sup>ere</sup>** : la microéconomie standard : pour laquelle la différenciation n'existait pas.

**2<sup>eme</sup>** : la concurrence monopolistique : la différenciation des produits comme le produit de la volonté d'offre, malgré le goût des consommateurs pour une variété maximale des biens.

**3<sup>eme</sup>** : la demande de caractéristiques : cherche à expliquer le comportement du consommateur face à un marché de biens différenciés, plus au moins substituables à de prix divers<sup>8</sup>.

#### **1.2. La différenciation d'un point de vue stratégique**

L'entreprise dans son domaine doit chercher à se constituer un avantage concurrentiel significatif. Cependant, et lorsque l'offre est standardisée, la bataille est souvent du côté des prix avec des coûts supposés faibles et des volumes de production élevés.

---

8 Lancaster K., 1991, "L'analyse économique de la variété des produits : une revue de la littérature", Recherche et Applications en Marketing, vol. VI, n° 1, pp. 53-78. L'auteur indique p. 53 : "Il existe ainsi quatre niveaux d'analyse pour lesquels on doit considérer certaines questions sur le degré de variété de produits

D'autres entreprises parviennent à créer une offre originale qui les éloigne de la concurrence directe.

Pour construire un avantage concurrentiel autre que celui basé sur les volumes, l'entreprise doit opter pour l'un des choix suivants :

- Soit elle œuvre pour rendre son offre plus attractive que celle de ses rivaux en créant plus de valeur et en améliorant le produit ou service et par conséquent faire payer un surprix à ses clients.
- Soit dépouiller son offre et l'élaguer de toutes les caractéristiques coûteuses et créer un avantage de coût en faisant moins payer ses clients.

Il s'agit de la stratégie de Différenciation.

- La différenciation est l'un des deux (02) types d'avantage concurrentiels que la firme peut posséder.
- La différenciation peut naître n'importe où dans la chaîne de valeur et elle est généralement très coûteuse

### **1.2.1. Les sources de différenciation**

On dit d'une firme qu'elle s'est différenciée quand celle-ci offre quelque chose d'unique. La différenciation permet à la firme de prélever un surprix, de vendre une plus grande quantité de son produit ou obtenir des avantages équivalents (fidélité).

La différenciation conduit à des résultats supérieurs à la moyenne si le surprix obtenu dépasse le coût supplémentaire entraîné par la différenciation.

Celle-ci peut viser un large groupe de clients dans un secteur (Différenciation au sens Porterien), ou un sous ensemble de clients aux besoins particuliers (concentration fondée sur la différenciation).

### **1.2.2. Les offres : de référence et recomposée**

Pour définir un produit, l'on doit tenir compte des dimensions qui le caractérisent.

Un produit ou une offre est considérée comme étant la résultante d'un ensemble de caractéristiques différentes (prix, image, qualité, localisation, sophistication, prix associé) et c'est en agissant sur ces dimensions que l'entreprise peut présenter une offre spécifique.

Cependant, et dans toutes les offres, il existe ce qu'on appelle « *offre de référence* ». Laquelle est une offre que la majorité des consommateurs s'attend à se voir proposer à un moment donné sur un marché donné.

L'offre de référence est définie comme l'offre moyenne correspondant au consommateur standard.

Toute entreprise souhaitant pratiquer des niveaux de prix supérieurs est tenue de transformer voire améliorer certaines caractéristiques de son offre de référence et vice versa.

L'offre de référence d'une industrie ou d'un secteur donné est cette offre proposée par l'entreprise composant le groupe stratégique dominant.

Une offre de référence est caractérisée par deux (02) dimensions essentielles :

- Le niveau de prix
  - La valeur perçue par les clients (perception susceptible de déclencher l'acte d'achat).
- Si la Valeur perçue est supérieure : position de faire payer un prix supérieur au prix de référence : **Positionnement Différencié**.
  - Si l'Offre est perçue comme étant dégradée et à un coup sensiblement inférieur au prix de référence : **Positionnement low cost**.

En plus des types de positionnement connus et qui s'écartent de l'offre de référence, il existe ce qu'on appelle « **zones des ruptures stratégiques** » qui correspondent à des situations où la valeur de l'offre perçue est nettement supérieure à l'offre de référence. Cette valeur est bien entendu accompagnée d'un coût et par conséquent d'un prix, sensiblement plus faible.

Dans ce cas, on parle de rupture stratégique dans la mesure où l'apparition d'une nouvelle offre éliminerait de facto l'offre de référence précédente en la rendant obsolète, d'où la naissance d'une autre offre de référence.

Ces ruptures sont généralement le fruit ou le résultat d'innovations stratégiques majeures.

### **1.2.3. Typologie des positionnements fondés sur une recomposition de l'offre**

La remise en cause des caractéristiques de l'offre de référence débouche sur des stratégies fondées sur une recomposition de l'offre de référence. Théoriquement, il existe nombreuses possibilités de s'écartier de l'offre de référence Néanmoins et pour pouvoir classifier ces positionnements très variés, nous devons intégrer deux (02) dimensions.

- Le sens de la variation valeur prix par rapport à l'offre de référence.
- L'existence ou non d'un segment de clientèle au préalable identifié.

Quatre (04) positionnements sont répertoriés comme illustré dans la figure ci-dessous.

**Figure N°II. 2 :** Une typologie des recompositions de l'offre



Source: Tirée de *strategor (strategy business)*, Edition Dunod, 6<sup>ème</sup> Edition, 2013.

- **L'Amélioration** : Redéfinition de l'offre, perçue et considérée améliorée par le marché à prix équivalent. Cette offre est préférée à l'offre de référence. (Différenciation par le haut à prix équivalent)
- **La Spécialisation** : Différenciation qui n'a d'effet que sur le segment pour lequel elle est conçue (Besoin spécifique mal ou pas du tout satisfait par l'offre de référence). Exemples : (Handicapés, personne de grande/petite taille...)
- **L'Épuration** : Dégrader l'offre, perçue et considérée inférieure à l'offre de référence. Le prix étant aussi revu en baisse pour représenter la principale motivation d'achat. (Différenciation par le bas à prix rattaché). C'est une stratégie low cost.
- Exemple : Les offres des compagnies aériennes (suppression du repas, sans bagages ...)
- **La Limitation** : stratégie également Low cost. Consistant à conduire son offre sur un segment de marché tout en supprimant certaines caractéristiques de l'offre qui semblent superflues.

A noter que cette suppression n'entraîne aucune dégradation de la valeur perçue. (Elagage des caractéristiques superflues).

#### 1.2.4. Les voies de différenciation

Une firme peut suivre deux (02) voies pour renforcer sa différenciation.

- Elle peut accentuer sa singularité dans l'exercice de ses activités créatrices de valeur.
- Elle peut remodeler sa chaîne de valeur de manière à renforcer sa singularité.

Dans le 1<sup>er</sup> comme dans le 2<sup>eme</sup> cas, la firme doit aussi contrôler son coût de différenciation pour aboutir à des résultats supérieurs à la moyenne.

### 1.2.5. La différenciation et la chaîne de valeur

La différenciation émerge de la chaîne de valeur. Toutes les activités créatrices de la valeur sont une source potentielle de caractéristiques uniques.

**NB** : la notion de qualité et celle de différenciation sont souvent confondues par la firme.

La différenciation, certes touche à la qualité mais elle correspond à une notion beaucoup plus large, car la qualité est associée à un produit physique. Les stratégies de différenciation quant à elles procurent de la valeur pour le client par l'intermédiaire de la chaîne de valeur.

#### 1.2.5.1. La chaîne de valeur utilisée dans la recomposition de l'offre

La recomposition de l'offre se fait à partir de l'analyse de la chaîne de valeur. Celle-ci permet d'identifier les activités participant ou contribuant à la production d'un B/S, de mesurer leurs coûts et voir la contribution de chacune des activités à la valeur perçue.

La recomposition de l'offre se fait à travers la différenciation du produit soit par ses qualités, ses performances, son design ou sa fiabilité. D'où la mobilisation des différents stades de la chaîne de valeur.

#### 1.2.5.2. Pour une meilleure recomposition de l'offre

Pour réussir une offre recomposée il faudrait parvenir à créer un avantage concurrentiel. Et pour ce faire celle-ci (l'offre) doit satisfaire à trois (03) conditions.

- L'offre doit avoir un effet significatif
- L'offre doit être économiquement viable pour l'entreprise
- L'offre doit être défendable face aux concurrents.

#### A. Effet significatif

Effet clairement perceptible par les clients

- Dans le cas d'une stratégie Low cost : l'écart de prix devait être suffisant pour que les clients deviennent sensibles.  
Cet écart est beaucoup mieux perceptible pour les produits perçus comme étant chers par les clients.
- Dans le cas d'une différenciation par le haut : la différenciation créée doit être perceptible aussi par le client, dans le cas contraire il refuserait de payer un prix supérieur à celui de l'offre de référence. Ce qui se traduirait concrètement par l'abandon de l'offre par les clients

**B. Economiquement viable**

- Rentable : le segment visé doit être suffisamment large (Amortissement des coûts). Le surcoût de la différenciation ne doit pas être trop important.
- Le danger d'une épuration poussée ou par excès : Ne pas trop s'éloigner de l'offre de référence. Cas de NANO de TATA, ayant connu un succès très limité. Vendue à moins de 1900 Euro.

**C. Positionnement défendable sur le long terme**

L'offre recomposée n'est créatrice d'avantage concurrentiel que lorsque cette offre est inimitable par les concurrents.

La différenciation pourrait dans ce cas reposer sur :

- Une compétence exclusive – un brevet – combinaison complexes de multiples critères – repose sur l'architecture de la chaîne de valeur – sur les services connexes...

**1.2.5.3. Quand l'offre de référence se fait rejoindre par l'offre recomposée**

Par l'intégration de nouvelles caractéristiques à l'offre de référence on obtient une différenciation. Ces intégrations rajoutées au départ par l'un des concurrents dans le but de se démarquer de la concurrence finissent par disparaître et se dissolvent dans l'offre de référence (le cas de certaines caractéristiques de l'automobile qui au départ, étaient des options, redevenues par la force de la réglementation et des évolutions technologiques, des équipements ou fonctions de base, telles ; Climatisation, airbag, direction assistée, double rétroviseurs...).

Avec le temps l'offre de référence s'améliore, le marché change et les frontières se déplacent. La différenciation vient donc d'être rattrapée par l'offre de référence.

Au final, nous dirons que la recombinaison de l'offre doit être élaborée d'une manière organisée, doit savoir se développer et évoluer pour être hors de portée de l'offre de référence sans, bien entendu, dégrader la formule à l'origine de son succès.

**1.2.6. Les critères d'achat des clients et La réduction des coûts du client**

Les critères d'achat sont de deux (02) types :

- **Critères d'utilisation** : les critères d'achat résultant des effets qu'un fournisseur exerce sur la valeur créée pour le client en ayant procédé à la réduction de ses coûts et à l'amélioration de sa performance.
- **Critères de signalisation** : critères d'achat résultants de signaux de valeur ou des moyens qu'utilise le client pour déduire la valeur réellement créée par le fournisseur tels : la publicité, la notoriété, ...

La différenciation émane d'un mode de création unique de la valeur pour le client conséquence d'une satisfaction de critères aussi bien d'utilisation que de signalisation simultanément et ce pour plus de durabilité.

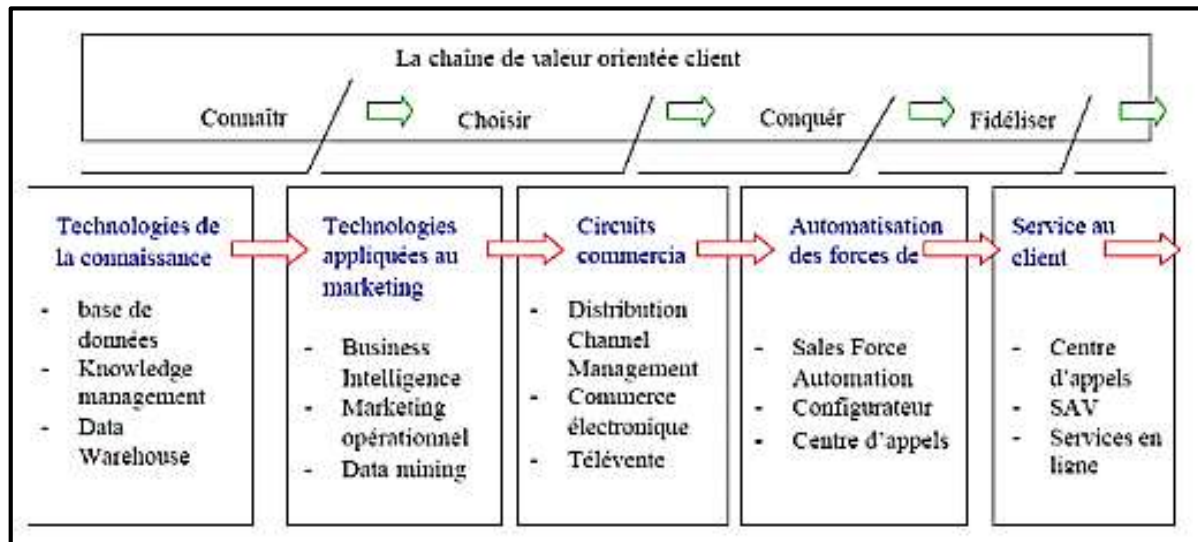
La différenciation globale que peut atteindre une firme est la valeur cumulée qu'elle crée en réponse à tous les critères d'achat.

La firme crée de la valeur pour le client justifiant un surprix (ou une préférence au même prix) à l'aide de deux (02) mécanismes :

- La réduction des coûts pour le client
- Un accroissement de sa performance.

Une firme réduit les coûts du client ou améliore sa performance en impactant sa chaîne de valeur sur celle du client.

Figure N° II. 3 : Chaîne de valeur orientée "Client"



Source : [www.manager.go.com/](http://www.manager.go.com/) consulté le 29/01/20120 à 10h

Quant à la réduction des coûts du client, celle-ci, est appréhendée de la façon suivante : La firme qui parvient à bien comprendre comment les clients utilisent son produit, d'une part et comment les activités de commercialisation, livraison etc, Influencent sur les coûts du client, d'autre part, est une firme qui dispose de suffisamment de moyens pour la réduction des coûts notamment par :

- La réduction des coûts de (livraison, installation...)
- La réduction des coûts directs d'utilisation du produit (énergie, entretien, occupation des sols)
- La réduction des coûts indirects d'utilisation du produit
- La réduction des coûts des risques de défaillance.

### 1.2.7. La stratégie de différenciation selon la stratégie Océan bleu

Chan KIM et Renée MAUBORGNE ont mis en place ce qu'ils ont appelé « Stratégie Océan Bleu »<sup>9</sup> grâce un livre éponyme. Ils sont ainsi parvenus à sortir du cadre habituel de la concurrence en développant de nouvelles offres qui éloigneraient les firmes de leurs concurrentes.

#### 1.2.7.1. Définition de la stratégie Océan Bleu

La volonté de se situer ailleurs, hors de portée des concurrents, par une offre innovante est ce que Thomas JEFFERSON<sup>10</sup> (1743- 1826), jadis président des USA avait compris bien avant la parution du livre « Océan Bleu ».

N'est-ce pas lui qui disait : « *il n'est pas important d'être le meilleur dans ce que vous faites. Il vaut mieux faire ce que les autres ne font pas* ».

Si l'océan rouge est décrit comme étant un champ typiquement dédié à la concurrence, la stratégie océan bleu par contre met l'entreprise au défi de sortir de cet espace océan rouge, par la création d'un autre espace vierge ce qui rendra la concurrence nulle et non avvenu. L'esprit étant de conduire l'entreprise à un changement progressif où l'innovation se présente comme son centre de gravité.

La mondialisation ainsi que les avancées technologiques ont entraîné une banalisation des produits et par ricochet, une guerre des prix et une érosion des bénéfices. A cette situation d'impasse grandissante, seule la stratégie océan bleu est à même d'y remédier en s'imposant en vue d'une sortie plus qu'honorable.

#### 1.2.7.2. Eléments de comparaison entre différenciation et stratégie océan bleu

Dans une stratégie océan bleu, les entreprises ne se comparent pas à leurs rivales, car en optant pour cet espace, l'entreprise aurait accompli un saut riche en valeurs, en ayant à créer un espace stratégique non disputé et par voie de conséquence, la mise hors-jeu de la concurrence.

La stratégie de différenciation est contenue dans les stratégies océan rouge ce qui nous renvoie directement à l'opposé de la stratégie océan bleu. Dans la stratégie océan rouge, il n'y a de choix que pour : soit une différenciation (avec un coût plus élevé), soit une domination par les coûts (dont le risque est d'offrir un produit encore plus banal similaire à ceux du marché).

---

<sup>9</sup> W. Chan KIM, Renée MAUBORGNE (Stratégie océan bleu, comment créer de nouveaux espaces stratégiques) Pearson- village Mondial, 2eme Edition janvier 2008.

<sup>10</sup> Thomas JEFFERSON, né le 13 avril 1743 à Shadwell (colonie de Virginie) et mort le 4 juillet 1826 à Monticello (Virginie), est un homme d'État américain, troisième président des États-Unis, en fonction de 1801 à 1809. Il est également secrétaire d'État des États-Unis entre 1790 et 1793 et vice-président de 1797 à 1801.

La stratégie océan bleu quant à elle, demeure la seule à pouvoir viser les deux objectifs au même temps.

**1.2.7.3. Stratégies Océan rouge VS Stratégies Océan bleu**

L’entreprise qui évolue dans un environnement concurrentiel saturé, où les produits se ressemblent de plus en plus et où la guerre des prix fait rage, doit s’affranchir des contraintes de son marché. Et, pour sortir de « l’océan rouge », de la concurrence, elle va devoir effectuer un saut qualitatif et de valeur, une réorientation stratégique qui aboutira à la création d’un espace de marché entièrement nouveau appelé « Océan bleu ».

**Tableau N° II. 1 : Stratégie Océan Bleu VS Stratégie Océan Rouge**

<b>La Stratégie de l’Océan Rouge</b>	<b>La Stratégie de l’Océan Bleu</b>
Agir au sein de l’espace concurrentiel existant	Créer un nouvel espace stratégique
L’emporter sur la concurrence	Mettre la concurrence hors-jeu
Exploiter la demande existante	Créer et conquérir une nouvelle demande
Accepter l’arbitrage entre la valeur et la domination par les coûts	Sortir de l’arbitrage entre valeur et domination des coûts
Mettre l’ensemble des activités de l’entreprise en conformité avec l’excellence de la prestation et la domination du prix	Mettre une large partie des activités de l’entreprise en conformité avec son choix stratégique de différenciation

Source : d’après Gabriel SZAPIRO

Pour parvenir à modifier les frontières entre les marchés et se libérer de la concurrence, il existe une démarche à suivre contenant pas moins de six (06) points<sup>11</sup> qui sont :

- **Explorer les solutions alternatives présentes sur le marché**  
Exemple : disposer d’un restaurant dans l’enceinte de son cinéma.
- **Explorer les groupes stratégiques du secteur**  
Exemple du walkman de Sony qui allie l’atout musical du post- radio fixe mais lourd et encombrant pour créer une radio portative.
- **Explorer la chaine des utilisateurs**  
L’acheteur (cible) n’est pas toujours l’utilisateur, tenir donc compte des prescripteurs.
- **Explorer les produits/services complémentaires**

<sup>11</sup> Gabriel SZAPIRO (Directeur des Stratégies à l’agence 1min30, agence conseil en marketing et communication, spécialisée en Inbound Marketing).

Exemple : disposer d'une crèche pour la garde des enfants contraignant les parents au sein même d'un restaurant, cinéma etc.

▪ **Explorer le contenu fonctionnel et émotionnel du secteur**

La communication est axée sur deux axes, le rationnel et l'émotionnel.

Le rationnel : étant le prix ou l'attrait fonctionnel ou utilitaire du produit.

L'émotionnel : c'est ce petit plus qui peut augmenter les prix mais qui n'augmente pas les fonctionnalités. Exemple de la fabrication des montre (Swatch/ Omega et Balmain).

▪ **Explorer le temps par projection des grandes tendances**

Pouvoir passer de la valeur offerte aujourd'hui à celle qui pourrait être offerte demain c'est tout simplement préparer le futur et se positionner en conséquence compte tenu des tendances les plus claires, loin de toute action hasardeuse.

**1.2.7.4. La Pérennité et le renouvellement des stratégies océan bleu**

Dans l'océan bleu, il faudrait nager au plus loin, s'éloigner de la position statique et devenir une cible mouvante et dynamique pour ainsi distancer et dépasser les imitateurs.

**1.2.8. Les limites de la stratégie de différenciation**

Une stratégie de différenciation présente bien des limites, des limites tant liées à l'imitation qu'aux coûts du produit lui-même et à la perception de ce produit par le consommateur. Il s'agit de :

- L'imitation par des concurrents situés dans des pays à faibles coûts de main-d'œuvre ;
- La perte de perception de la différence par la clientèle ;
- L'excès de surcoût lié à la différenciation...

**1.3. La Différenciation d'un point de vue marketing**

**1.3.1. Le Marketing, éléments de définition**

« Le marketing consiste moins à vendre ce que l'on produit qu'à savoir produire ce qui se vendra »<sup>12</sup>

La satisfaction du consommateur se trouve donc au cœur de la démarche stratégique.

**1.3.1.1. Définition de l'AMA (American Marketing Association, 1960)**

« *Le marketing est la mise en œuvre des actions destinées à diriger le flux des marchandises ou des services vers le consommateur* ».



---

<sup>12</sup> (KOTLER & DUBOIS).

### 1.3.1.2. Définition tournée vers le management des entreprises

« Le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la communication et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les les organisations comme pour les individus »<sup>13</sup>.

### 1.3.2. Contribution du Marketing à la planification stratégique

Marketing  Satisfaction du consommateur  Profit pour l'entreprise.

Définir et gérer les activités dans lesquelles la firme décide de s'engager et ce à deux (02) niveaux distincts.

- En amont : apporte les informations sur le marché et l'environnement de l'entreprise (Marketing stratégique) (segmentation- ciblage- positionnement).
- En aval : met en place des stratégies (Produit/Marché) pour atteindre les objectifs fixés par la planification stratégique (Marketing Opérationnel) (Mix marketing ou les 4P).

Le consommateur a évolué parallèlement aux évolutions de l'offre et de la technologie ce qui lui confère de nouveaux pouvoirs tels :

- Le choix : diversité des produits, concurrence mondiale ;
- Comparaison : comparateurs sur internet ;
- Information : disponible, gratuite, en temps réel et voulu, en plus, sur tous les sujets ;
- Influence : via les réseaux sociaux, donner son avis, influence communautaire ;
- Auto décision : décision d'achat personnelle, impulsive et instantanée.

Cette nouvelle donne a entraîné un changement profond dans le marketing, notamment par rapport à ses enjeux qui seront recentrés sur une complète démarcation de manière à donner de la valeur à son offre en y donnant de la valeur à son produit ou service, aux yeux du consommateur.

### 1.3.3. Définition du mot Différenciation en Marketing

En marketing, la différenciation correspond à la politique produit utilisée par l'entreprise pour offrir un produit différencié à ses clients par rapport à la concurrence.

Pour cela, l'entreprise modifie une ou plusieurs caractéristiques du produit pour le rendre différent des produits des concurrents. C'est ce qu'on appelle la **Différenciation** produit qui permet de diversifier l'offre de l'entreprise. L'entreprise crée un avantage différentiel, quand la modification porte sur une particularité de base du produit ou sur l'emballage, la publicité ou un autre élément plus subjectif.

<sup>13</sup> Extrait du Mercator (extrait 01)

L'avantage concurrentiel permet de vendre le produit plus cher en développant des marges plus importantes.

La stratégie de différenciation a été développée par M. PORTER et repose sur la capacité à développer une offre spécifique et différente qui soit valorisée par le client.

Selon B. BATHELOT<sup>14</sup> (15/12/2008), La différenciation en marketing est une politique produit et/ou communication par laquelle une entreprise va différencier son produit vis-à-vis de ceux de la concurrence.

- La différenciation peut être réelle : se fait par développement de caractéristiques intrinsèques qui sont distinctives réellement. On parle alors de Différenciation Produit/Service.
- La différenciation artificielle : travaille surtout sur la création de différences perçues. On parlera alors de Différenciation publicitaire.

La politique de différenciation permet de s'affranchir des contraintes d'une concurrence en développant une préférence de marque avant et après l'achat et en pratiquant des prix plus élevés. Il s'agit d'une stratégie visant à la fois :

- À maximiser la pénétration de marchés ;
- À fidéliser les clients ;
- Et servant de base à l'implantation sur un marché déjà occupé.

Si elle est plus souvent faite par le haut, la différenciation est faite aussi par le bas (produit plus basique mais moins cher). A ce titre le modèle LOW COST est considéré comme une politique de différenciation particulière.

Que la différenciation soit réelle ou artificielle, la communication est un élément clé d'une stratégie de différenciation. C'est la communication qui permet de passer d'une réelle caractéristique distinctive à une différenciation perçue, gage d'une politique de différenciation réussie.

#### **1.3.4. Différenciation et valeur pour le client**

Améliorer la performance du client, c'est comprendre ses souhaits.

Une firme peut améliorer la performance de ses clients en les aidants à atteindre des objectifs autres que ceux économiques (statut, image, prestige...).

---

<sup>14</sup> B. BATHELOT (Professeur agrégé de marketing spécialiste du marketing digital. Enseignant dans les grandes écoles HEC, ESCP, SKEMA et universitaire, paris 8...)

Dans d'autres cas (cas des produits vendus aux consommateurs). L'amélioration de la performance passe par la satisfaction des besoins.

#### 1.3.4.1. La notion de besoin

La satisfaction des besoins des clients est l'essence même du Marketing. Sa première préoccupation étant justement l'identification du profil du consommateur ou du client.

Dans les marchés de consommation et au vu de l'apparition incessante de marques et produits nouveaux sur le marché, de la présence de la publicité sous des formes de plus en plus variées ajouté à la relative stabilité qui caractérise les mesures de satisfaction des consommateurs en dépit de l'amélioration des niveaux de vie<sup>15</sup>.

KOTLER<sup>16</sup>, établit une distinction entre *besoin, désir et demande* et définit le besoin comme étant « ...un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine ».

Cette définition est en effet celle du besoin générique.

#### 1.3.4.2. Les motivations d'achat

##### A. Théorie des chaînes « Moyens et fins »

Du point de vue stratégique, il est intéressant de connaître les liens qui existent entre valeurs et comportement<sup>17</sup>.

La chaîne de « Moyens et Fins » est un modèle qui essaye d'expliquer comment le choix d'un bien et service contribue-t-il à atteindre un état désiré.

- Les moyens : sont Les produits et services achetés
- Les fins : sont les valeurs terminales recherchées à travers l'action.

La chaîne est composée de trois (03) éléments

- Les attributs de produit (tangibles et intangibles) ;
- Les conséquences (fonctionnelles et psychologiques qui résultent de la consommation du produit) ;
- Les valeurs terminales.

##### B. Théorie des valeurs de SHETH, NEWMAN et GROSS (1988) :

Si l'on applique le concept de valeur au comportement d'achat, SHETH, NEWMAN et GROSS, décrivent la décision d'achat comme étant un phénomène multidimensionnel mettant

<sup>15</sup> Jean Jacques LAMBIN / Chantal DE MOERLOOSE (Marketing stratégique et opérationnel- du marketing à l'orientation marché) 7<sup>ème</sup> Edition Dunod, paris 2008

<sup>16</sup> KOTLER (2006, P 30)

<sup>17</sup> (GUTMAN, 1982; REYNOLDS & GUTMAN, 1988).

en cause de multiples valeurs : fonctionnelles, sociales, émotionnelles, épistémique et circonstancielle<sup>18</sup>.

- Valeur fonctionnelle : utilité perçue du bien qui résulte de sa capacité à accomplir son rôle (attributs fonctionnels ou physiques)
- Valeur sociale : utilité perçue du fait de l'association du bien avec un ou plusieurs groupes sociaux.
- Valeur émotionnelle : utilité perçue du bien qui résulte de sa capacité à susciter des sentiments ou des réactions affectives.
- Valeur épistémique : utilité perçue du bien qui résulte de sa capacité satisfaire la curiosité d'apporter du nouveau ou de satisfaire un désir de connaissance.  
Un bien possédant une valeur épistémique quand celui-ci apporte quelque chose de nouveau ou de différent.
- Valeur circonstancielle : utilité perçue du bien qui résulte d'une situation spécifique à laquelle est confronté le décideur.

La motivation est une notion qui se veut proche du besoin

C'est une raison poussant le consommateur à réaliser son acte d'achat. On distingue :

- Les motivations oblatives : correspondent à la volonté de faire plaisir à autrui (cadeaux, voyages...)
- Les motivations hédonistes : correspondent à la volonté de se faire plaisir.
- Les motivations SONCAS : la méthode SONCAS est une technique de vente commerciale qui permet de détecter les besoins et motivations d'achat d'un client pour mieux le convaincre et de déclencher chez lui l'acte d'achat. Cette méthode de vente est définie par six (06) lettres initiales qui en composent ce nom. Qui forment l'acronyme SONCAS qui signifie :

**Sécurité** : besoin d'être rassuré.

**Orgueil** : client centré sur lui et l'image qu'il projette.

**Nouveauté** : le client aime les innovations et le changement.

**Confort** : le client se soucie de son bien-être et de celui de ses proches.

**Argent** : le client est motivé par le gain et/ou les économies réalisées.

**Sympathie** : le client est porté sur l'humain et le relationnel.

---

<sup>18</sup> (SHETH, NEWMAN et GROSS, 1991, P, 18-25)

Tableau N°II. 2 : Les facteurs influençant le comportement du consommateur

Natures des facteurs	Eléments concernés
<b>Les facteurs culturels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La culture ;</li> <li>- Les sous-cultures ;</li> <li>- La classe sociale.</li> </ul>
<b>Les facteurs sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les groupes de référence ;</li> <li>- La famille ;</li> <li>- Les statuts et les rôles.</li> </ul>
<b>Les facteurs personnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'âge et le cycle de vie ;</li> <li>- La profession et la position économique ;</li> <li>- Le style de vie ;</li> <li>- La personnalité et le concept de soi.</li> </ul>
<b>Les facteurs psychologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La motivation ;</li> <li>- La perception ;</li> <li>- L'apprentissage ;</li> <li>- Les croyances et attitudes.</li> </ul>

Source : élaboré par nos soins à partir de nos différentes lectures

### 1.3.5. La marque

La notion de marque a été développée suite à la globalisation des échanges et à la multiplication des produits et services.

De nos jours, la marque devance le produit. Le consommateur paye pour la marque avant le produit. C'est le pouvoir marketing et économique de la marque qui influence les produits et services pour ce qu'ils représentent de notoriété.

La marque est un signe distinctif qui permet au consommateur de distinguer le produit ou service d'une entreprise de ceux proposés par les entreprises concurrentes. La marque peut être matérialisée par un nom propre, un mot, une expression ou un symbole visuel.

La marque constitue un repère pour le consommateur et éventuellement une « garantie » de qualité et de service.

La marque se compose de ses caractères physiques distinctifs (nom, logo, produits, etc.), mais aussi et surtout d'éléments associés plus ou moins tangibles qui lui confèrent toute sa valeur (capital, image, histoire, identité, personnalité, etc.).

Natalie RASTOIN de l'agence Ogilvy définit la marque comme suit : « *la marque est un ensemble d'éléments matériels et immatériels qui créent une préférence* ».

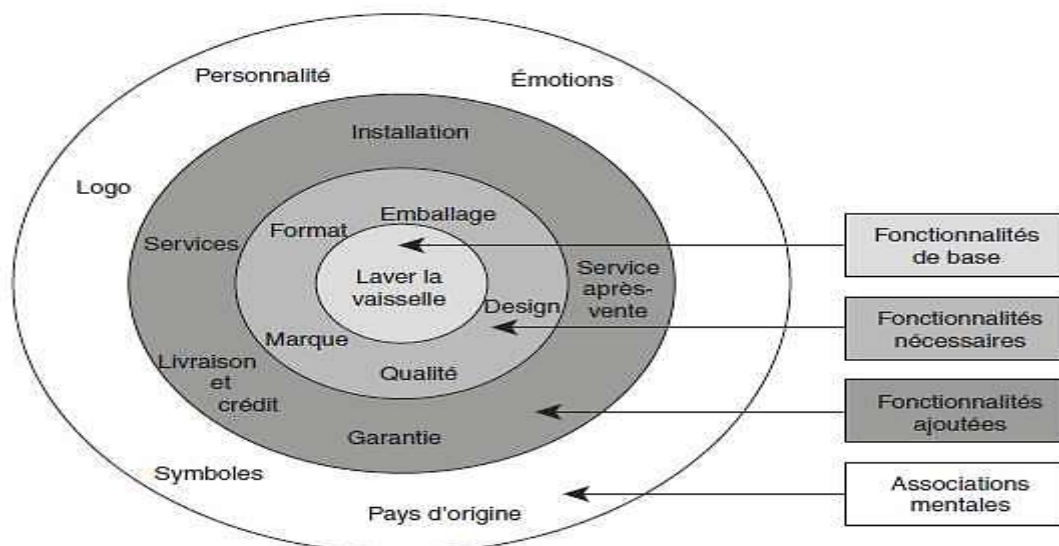
La marque ; sa création et sa gestion est une des composantes clés du marketing Mix. La marque est ce qui fait la différence essentielle entre la vente, la commercialisation et le marketing.

### 1.3.6. Les éléments du Mix Marketing

#### 1.3.6.1. Le produit

Le produit est vu comme un ensemble de valeurs ou comme un panier d'attributs ou de fonctionnalités ou de services rendus. C'est selon<sup>19</sup>.

**Figure N° II. 4 :** Le produit vu comme un panier d'attributs, de fonctionnalités ou de services rendus.



**Source :** Jean Jacques LAMBIN / Chantal DE MOERLOOSE (Marketing stratégique et opérationnel- du marketing à l'orientation marché) 7<sup>ème</sup> Edition Dunod, paris 2008. fig. 3.3 de la P 78

La notion produit incite l'entreprise à étudier son marché avec le regard de l'acheteur et non pas sous l'angle du technicien.

Le service de base définit le marché de référence auquel l'entreprise s'adresse et cela pour les raisons suivantes :

- Ce que l'acheteur recherche ce n'est pas le produit en tant que tel mais la fonctionnalité de base que celui-là lui procure.
- Des produits très différents au plan technologique peuvent apporter la même fonction de base à l'acheteur.

<sup>19</sup> Jean Jacques LAMBIN / Chantal DE MOERLOOSE (Marketing stratégique et opérationnel- du marketing à l'orientation marché) op cit p 78

- Les technologies sont mouvantes susceptibles de changements rapides et même profonds, alors que les besoins auxquels répond la fonction de base restent inchangés et stables.

#### A. Les contrastes entre caractéristique, attribut et valeur

**Caractéristique** : la caractéristique technique ou physique (ce qu'a le produit ou ce qu'est le produit)

**Attribut** : appelé aussi fonctionnalité ou service rendu (l'avantage apporté au client par les caractéristiques).

**Valeur** : la représentation mentale du besoin comblé par l'attribut (ce que le client reçoit).

#### B. Analyse du produit selon LEVITT

LEVITT a établi une distinction entre les notions de : produit générique, produit attendu, produit augmenté et produit potentiel.

**Le produit générique** : est l'avantage essentiel apporté par le produit (fonction de base ou valeur fonctionnelle).

**Le produit attendu** : se compose de tout ce qui accompagne le produit générique (service, image, délais...)

**Le produit augmenté** : Est ce qui est offert en plus par le vendeur et qui constitue une qualité distinctive par rapport à la concurrence.

**Le produit potentiel** : Se compose de tout ce qui est potentiellement réalisable pour attirer et conserver le client.

#### C. Définition de la gamme de produits

Une gamme de produits<sup>20</sup> est généralement définie comme un ensemble de produits de même catégorie ou répondant au même type de besoin proposé par une même marque ou fabricant. Pour des entreprises ayant un portefeuille de marques et produits très développé, l'appréhension et le découpage des gammes est complexe (voir politique de gamme et stratégie de gamme).

Une gamme se caractérise par : – sa longueur – sa largeur – sa profondeur. On utilise parfois abusivement le terme de gamme pour désigner l'ensemble des produits proposés par une entreprise et répondant à différents besoins. Dans ce cas on devrait plutôt utiliser le terme de portefeuille de produits.

---

<sup>20</sup> Ecrit par B. BATHELOT, mis à jour le 20 janvier 2016. Glossaires : Marque | Marque / produit

**C.1. Largeur de gamme**

La largeur de gamme correspond au nombre de lignes de produits proposées au sein d'une gamme par fabricant. La gamme brosse à dent de la marque Signal est constituée de 5 lignes de produits : – classiques (3 références) – techniques (7 références) – premiums (5 références) – électriques (2 références) – enfants (4 références). La largeur de gamme est donc de 5 Ligne de produits.

Une ligne de produit est l'ensemble des modèles ou références de produits de même nature proposés au sein d'une gamme de produits. La ligne de produits « brosse à dent classique » La ligne de produits « fond de teint »

**C.2. Stratégies de gestion de gamme**

On joue sur la largeur de gamme en multipliant les lignes de produits et en réduisant le nombre de variétés proposées. On est alors dans des « *stratégies dites généralistes* ».

On joue sur la profondeur de gamme : sur quelques lignes de produits, on propose un nombre important de références différentes « *On se spécialise* ».

**C.3. Gamme longue vs Gamme courte ?**

Proposer une gamme longue sur le marché permet à l'entreprise :

- De répartir les risques : si une ligne de produits ne marche pas on peut se rattraper sur les autres.
- D'augmenter la visibilité de la marque sur le marché qui couvre ainsi plusieurs segments de marché.
- De mieux répondre aux attentes variées des consommateurs.

**Tableau N°II. 3 :** Avantages et inconvénients d'une gamme longue

Avantages d'une Gamme longue	Inconvénients d'une Gamme longue
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition des risques</li> <li>- Meilleure visibilité de la marque</li> <li>- Meilleure réponse aux attentes des consommateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût de gestion</li> <li>- Absence d'économie d'échelle</li> <li>- Risque de cannibalisation des produits.</li> </ul>

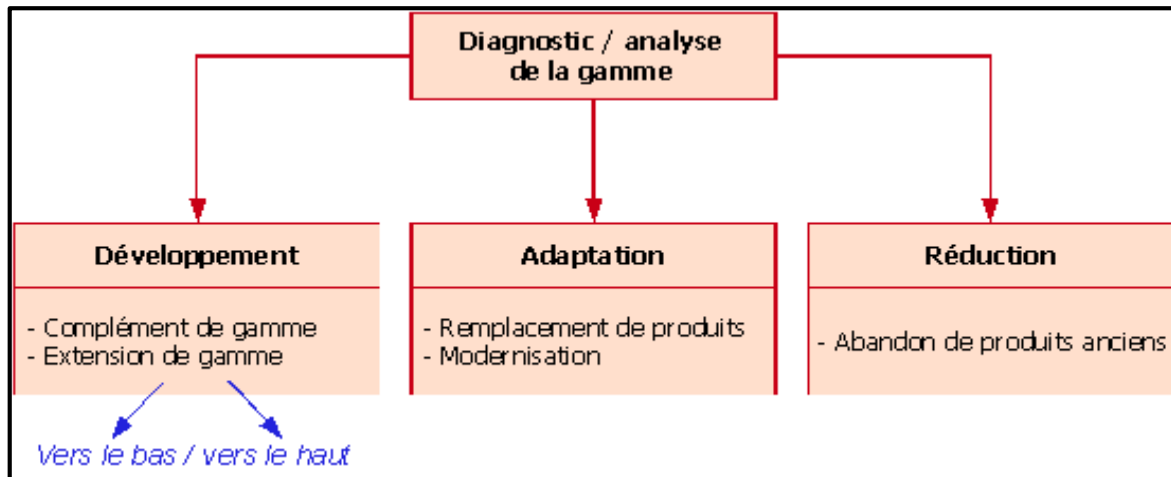
Source : élaboré à partir de nos lectures

Mais, les gammes longues sont plus coûteuses à installer sur le marché (nécessitent des coûts de communication et de référencement plus importants) et à gérer (par exemple en termes de logistique et de gestion de stocks). Les économies d'échelle sont moins importantes, et le risque est que les différentes références ne soient pas suffisamment positionnées différemment, et qu'elles ne permettent pas de toucher des cibles de clientèle distinctes. Dans ce cas, un risque de cannibalisation des ventes entre les produits aurait lieu.

**C.4. Les orientations de la gamme**

De façon à rester compétitif sur le marché, il est essentiel de faire évoluer la gamme de produits. On peut considérer trois axes d'orientation de la gamme :

**Figure N° II. 5 :** la gestion de la gamme



Source : [www.manager.go.com/](http://www.manager.go.com/) consulté le 29/01/2020 à 11h

**C.5. L'extension de gamme**

On peut aussi choisir d'étendre sa gamme actuelle, en lançant de nouvelles variétés, mais toujours dans la même catégorie de produits. On parle alors d'extension vers le bas de la gamme ou vers le haut.

Mercedes, à partir de sa gamme d'origine de grosses voitures haut de gamme, adopte une stratégie d'extension de gamme vers le bas en lançant la classe A, procurant une entrée de gamme à un prix plus bas, permettant de toucher une nouvelle cible de marché, plus féminine et urbaine.

**1.3.6.2. Le packaging**

Une attention particulière est accordée à ce concept en marketing et ce au vu du rôle important qu'il y joue, notamment au niveau de l'image de marque.

Le packaging est défini comme étant l'ensemble des éléments matériels qui sont vendus avec le produit dans le but de faciliter sa protection, son transport, son stockage, sa présentation en linéaire, son identification et son utilisation par les consommateurs.<sup>21</sup>

**Tableau N°II. 4 :** Les niveaux de packaging

Niveaux de packaging	Caractéristiques
----------------------	------------------

<sup>21</sup>LENDREVIE- LEVY- LINDON, Mercator, 8° Edition, 2006, p 256

<b>Packaging Primaire</b>	En contact avec le produit, il assure la conservation et le conditionnement
<b>Packaging Secondaire</b>	Regroupe le packaging primaire
<b>Packaging Tertiaire</b>	Facilite le transport et le stockage

Source : élaboré par nos soins à partir de nos différentes lectures

Le packaging obéit aussi bien à des impératifs commerciaux, techniques, esthétiques qu'économiques.

Le packaging remplit également des fonctions techniques et de marketing.

**1.3.6.3. Le prix**

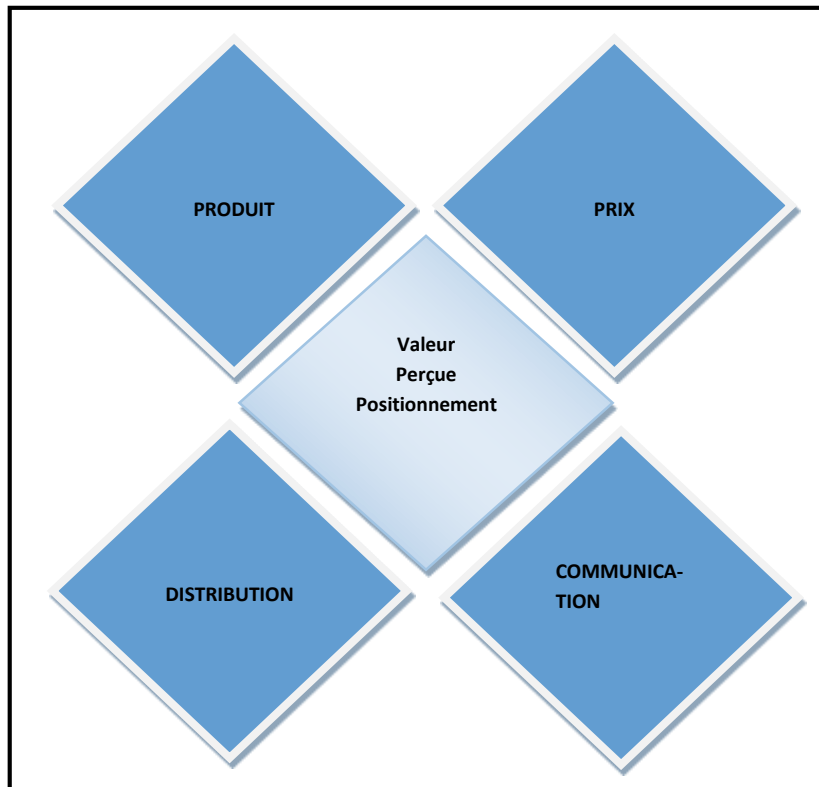
Le Prix représente la quantité monétaire qui permet à un acheteur d'acquérir un B/S. cette quantité est souvent associée à la valeur perçue.

Figure N° II. 6 : Stratégies de fixation des prix



Source : [www.manager.go.com/](http://www.manager.go.com/) consulté le 29/01/2020 à 10h

Figure N° II. 7 : Positionnement du prix au sein du Mix marketing



Source : HERMAN Simon, 2000, P 9

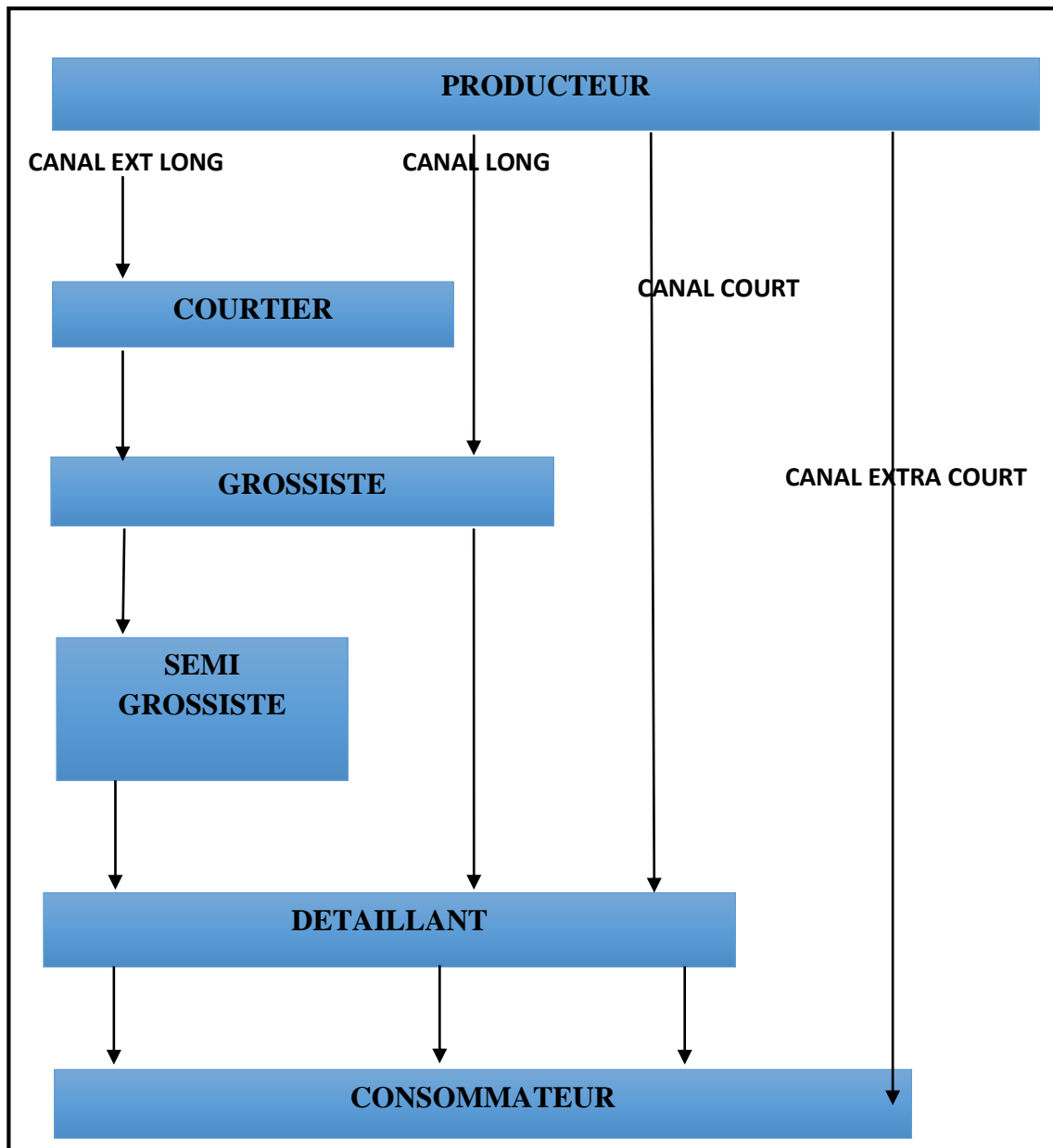
Tableau N°II. 5 : Les politiques de prix (prix/Qualité)

Prix \ Qualité	Elevé	Moyen	Faible
Elevé	Stratégie électorale	Stratégie de réputation	Stratégie de normalisation
Moyen	Stratégie de rentabilisation	Stratégie de milieu de gamme	Bon rapport Qualité/prix
Médiocre	Stratégie d'exploitation	Stratégie de la fausse économie	Stratégie de bas de gamme

Source : Pascal Py, P32

1.3.6.4. La distribution

Figure N° II. 8 : Les canaux de distribution



Source : Catherine VIOT, 2005, P, 14

1.3.6.5. Communication

Tableau N° II. 6 : Niveaux et objectifs de la communication

Niveaux	Objectifs
<b>Cognitif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notoriété (connaissance de la marque)</li> <li>- Prise de connaissance de l'existence du produit</li> <li>- Connaissance du produit</li> </ul>
<b>Affectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attrait pour le produit et la marque</li> <li>- Effet sur l'image</li> <li>- Préférence pour le produit, pour la marque</li> </ul>
<b>Comportemental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conviction (intention d'achat)</li> <li>- Achat</li> <li>- Rachat (fidélisation)</li> </ul>

Source : Jacques LENDREVIE, Arnaud DE BAYNAST, 2004, p32

### 1.3.7. Segmentation et différenciation

Il existe une différence entre la segmentation et la différenciation.

La différenciation est un concept qui porte sur la diversité des produits offerts à deux (02) niveaux :

- Entre concurrents pour un même type de produits ;
- Entre les produits d'un même fabricant proposés à différents segments.

Le plus souvent, la différenciation est obtenue par un *attribut du produit*. Comme il pouvait s'obtenir par une stratégie *de prix faible*, ou par une *différenciation perceptuelle*.

Si la *différenciation* porte sur la *diversité des produits*, la *segmentation* du marché, elle, porte sur la *diversité des besoins* des clients potentiels constituant le marché<sup>22</sup>.

La segmentation alors est définie comme un processus de *désagrégation du marché* et /ou un processus *d'agrégation de clients*.

**NB** : La différenciation est un concept qui décrit la diversité de l'offre, alors que la Segmentation, représente la diversité de la demande.

---

<sup>22</sup> (Smith, 1956).

**Section 2 : Les Déterminants de la stratégie de différenciation**

**2.1. L’horloge stratégique (BOWMAN)**

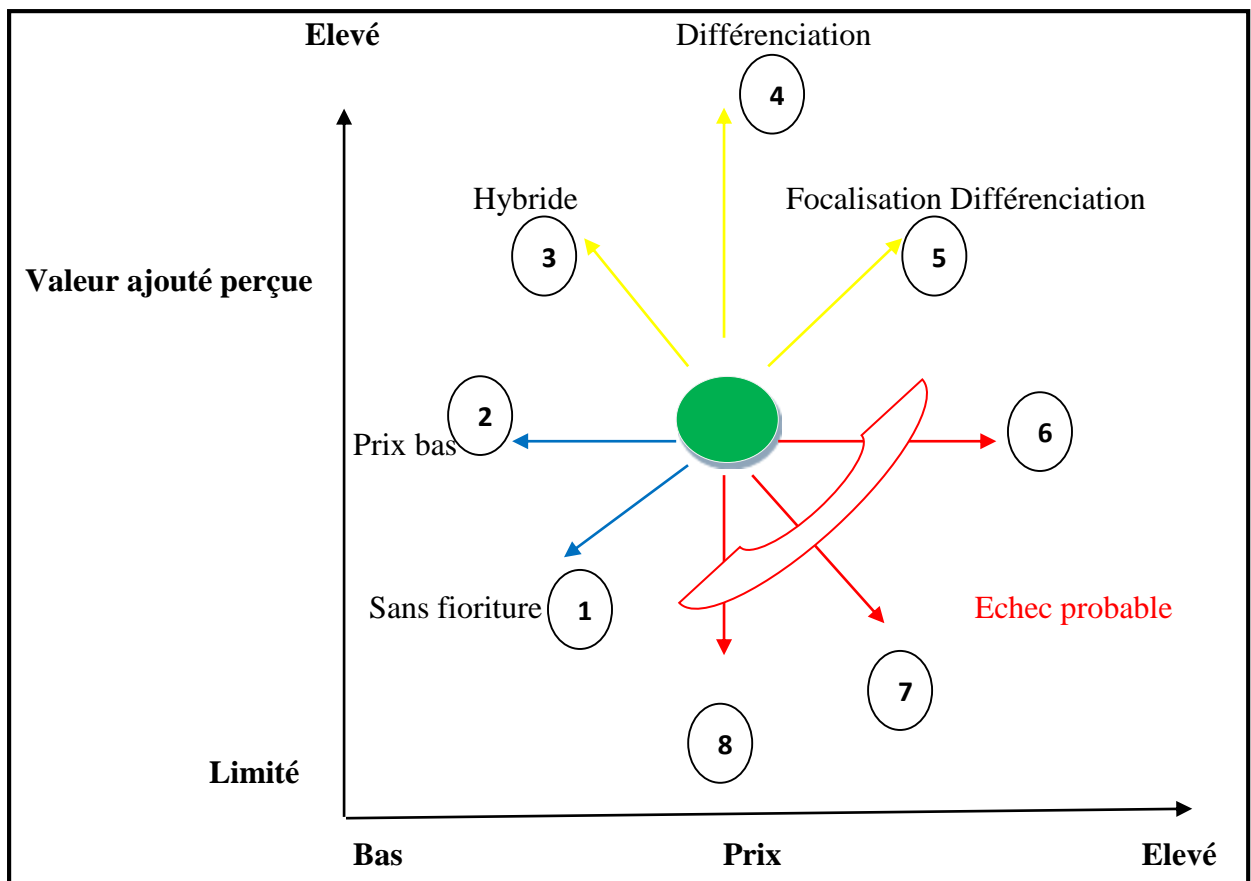
Issue des travaux de Cliff BOWMAN et David FAULKNER (1996), L’horloge stratégique de BOWMAN<sup>23</sup> est un moyen très efficace pour analyser la position stratégique de l’offre d’une entreprise au regard de celles proposées par ses concurrents.

BOWMAN and Co considèrent que l’avantage concurrentiel est en relation avec les avantages de coûts ou de différenciation.

Cet outil n’est pas trop répandu mais il est considéré comme très pertinent pour l’analyse de la capacité concurrentielle d’une entreprise. L’horloge stratégique propose une vue d’ensemble des différentes stratégies concurrentielles en fonction de la valeur perçue par le client et du prix par rapport à l’offre de référence.

Elle consiste à passer en revue tous les choix de stratégie concurrentielle envisageable à chacun des DAS puis faire évoluer sa trajectoire (dans le sens des aiguilles d’une montre)

**Figure N° II. 9 : L’horloge de BOWMAN**



Source : D’après les travaux de Cliff BOWMAN (Bowman & FAULKNER, 1996)

<sup>23</sup> Cliff BOWMAN, professeur en management stratégique à l’université de Cranfield. (Cranfield University, 2016).

**Interprétation****1 Sans fioritures :** (Euration)

Stratégie de Différenciation par le bas, (P/S dépouillé, autorisant un prix très bas).

Elle est assimilée à la stratégie de focalisation orientée (coût/volume), de PORTER.

(Cas de Easy jet et TATI).

**4 Sophistication sans surprise :** (Différenciation)

Stratégie de Différenciation par le haut (surcroit de valeur perçue par le client justifiant un surprix). Permet de gagner des parts de marchés.

Elle est assimilée à la Stratégie de Différenciation de PORTER. (Cas de NIKE).

**5 Sophistication avec surprise :** (Focalisation)

Stratégie de Différenciation par le haut (surcroit de valeur perçue par le client justifiant un fort surprix que seuls certains clients peuvent se permettre).

Elle est assimilée à la Stratégie de Focalisation orientée Différenciation, de PORTER. (Cas de BMW).

**2 Prix :** (Coût/Volume)

Stratégie de Coût/Volume. (Coût de production le plus bas visé justifiant un prix peu élevé.

Risque de guerre des prix.

Stratégie assimilée à la stratégie de Domination par les coûts de PORTER. (Cas de Carrefour).

**3 Hybride :** Stratégie de volume

Bonne qualité standard.

Evolution de (Volume) vers (Différenciation).

Evolution de (Différenciation) vers (Volume).

Prix sous contrôle marketing. (Cas de MATTEL/ BARBIE)

Il n'existe aucune stratégie équivalente dans le modèle de PORTER.

**6 Risque d'échec à terme**

Stratégie qui ne devrait pas durer.

Elle assure une marge tant que les concurrents ne se réveillent pas.

Par la suite, elle présente un risque de perte de marché. (Cas d'AIR FRANCE ?).

N'a pas d'équivalent dans les stratégies génériques de PORTER, qui lui ne considère que les stratégies gagnantes.

**7 Risque d'échec à terme**

Stratégie qui ne devrait pas durer.

Le prix augmente... et la valeur baisse.

Possible uniquement en situation de monopole. (Cas de *LAPOSTE* ?).

PORTER ne considère que les stratégies gagnantes.

**8 Risque d'échec à terme**

Stratégie qui ne peut pas durer en économie de marché.

Situation de demande très supérieure à l'offre. (Pénurie). (Cas de *l'URSS avant 1989*).

PORTER ne considère que les stratégies gagnantes.

**2.2. Différenciation et positionnement****2.2.1. Conditions de la stratégie de différenciation<sup>24</sup>**

La stratégie de différenciation vise la recherche d'un optimum de valeur perçue ce choix va alors être guidé par un double positionnement de l'entreprise : un positionnement industriel ou concurrentiel d'une part et un positionnement commercial d'autre part.

La stratégie de différenciation semble la mieux indiquée aux industries à forte détention de facteurs clé de succès.

Plus les marchés évoluent, plus le consommateur devient exigeant en termes de produits et services. La segmentation commerciale devient elle aussi plus délicate à opérer. Les critères traditionnels de segmentation tels : l'âge, la situation socioprofessionnelle sont souvent inopérants. Prendre comme critère le mode de vie est totalement défendable sauf que ce dernier est réputé délicat au maniement. Ainsi, dans un marché de plus en plus vaste, la meilleure façon d'exploiter un avantage concurrentiel reste la différenciation.

**2.2.2. L'importance de la différenciation ou du positionnement**

Le positionnement définit la position qu'occupe la marque dans les esprits des prospects et clients face à celle des concurrents.

Le positionnement peut définir l'objectif de l'entreprise en indiquant la manière dont l'entreprise fera la différence. Cependant, il ne faut jamais faire l'amalgame entre le positionnement et la mission.

Le positionnement permet le recentrage de l'attention afin de consacrer toute son énergie aux projets qui correspondent à la raison d'être et à la mission de l'entreprise.

<sup>24</sup> Armand DAYAN et Autres, Op. cit, P. 175

### 2.2.3. Pourquoi adopte-t-on une stratégie de différenciation ?

Parfois, il arrive que l'on soit chanceux et notre entreprise évolue dans une niche pour laquelle, vouloir se différencier serait inutile en raison de la taille du marché.

Mais le plus souvent, ce n'est pas le cas, d'où la nécessité de recourir à une différenciation pour se démarquer de la concurrence. Ceci est pour bien entendu, se positionner de façon claire et affichée sur un marché qui n'est que trop compétitif.

Dans ce qui suit, nous allons tenter de répondre à ce questionnement en lorgnant du côté des avantages que procure la différenciation à l'entreprise qui souhaite s'y investir.

Beaucoup d'avantages et non des moindres sont souvent cités tels ; - attirer de nouveaux clients - construire une image de marque - rester fidèle à sa mission - attirer et conserver les meilleurs talents - établir une culture d'entreprise.

- **Attirer de nouveaux clients** : On ne se différencie pas dans le seul but de se positionner. Si l'on souhaite acquérir de nouveaux clients qui correspondent à nos valeurs, le positionnement devient alors une nécessité et une réalité incontournable.
- **Construire une image de marque**: En maîtrisant le concept et l'importance du positionnement, les entreprises parviendront à créer des campagnes nettement plus efficaces qui seront gravées dans les esprits des consommateurs.  
Le positionnement n'est seulement pas une idée marketing mais une philosophie générale du fait de l'intégration du consommateur à l'histoire même d'une marque de par ses relations quasi ininterrompues avec elle.
- **Rester fidèle à sa mission** : Définir un positionnement clair, participe à donner une direction à chacune des parties prenantes de l'entreprise, salariés et clients notamment. Tout comme il arrive que d'autres entreprises opérant dans le même domaine, recentrent leurs objectifs et autres modèles commerciaux.
- **Attirer et conserver les meilleurs talents** : Travailler ensemble et en étroite collaboration, en vue d'atteindre des objectifs communs, rapproche les équipes et soude les rangs non seulement mais aide en plus à attirer ceux qui veulent vous rejoindre à relever ce défi et à partager votre vision en faisant partie de l'équipe en place. Le but étant de participer à la construction et à la réalisation du projet.

- **Etablir une culture significative** : Nombreuses sont les entreprises qui utilisent des aspects matériels pour mettre en place un mécanisme à même d'encourager le développement des liens émotionnels au sein de leurs équipes.

Les premiers signes annonciateurs d'un positionnement raté vient des salariés, démotivés à poursuivre leurs missions au sein de l'équipe. Ce qui devrait inciter les dirigeants à se montrer critiques et les poussera à réexaminer chaque décision prise en relation avec le positionnement de l'entreprise.

La différenciation du produit tend à éviter un produit de commodité qui se distinguerait de ses concurrents sur le plan « prix » uniquement.

Des spécialistes recommandent d'explorer d'autres axes de différenciation<sup>25</sup>.

Pendant très longtemps, la différenciation se faisait sur le prix, les entreprises ayant opté pour cette orientation se sont retrouvées confrontées à une concurrence mondiale. Certains ont résisté, d'autres ont carrément disparu. Ceux qui ont survécu ont développé des avantages spécifiques originaux et singuliers. Ils ont cultivé leur différence.

### 2.3. La Différenciation : Se distinguer de la concurrence par la valeur client

#### 2.3.1. Définition

« On appelle différenciation, la mise en évidence de spécificités porteuses de valeurs pour le client et destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents <sup>26</sup> »

« La stratégie de différenciation rassemble les stratégies dont l'objectif est d'obtenir une valeur perçue comme supérieure à celle de ses concurrents<sup>27</sup> ».

L'avantage qui repose sur la valeur client passe par une exploration de ce que peut désirer un client à propos d'un produit ou service qui le rendra moins sensible au prix. Cette identification tient lieu de deux éléments essentiels lesquels combinés, donnent des solutions pour faire une offre pertinente.

- Une grande intelligence des besoins des clients ;
- Une grande créativité.

Pour rendre cette différence effective, l'entreprise doit être capable d'offrir des avantages :

- Distinctifs : qui se démarquent nettement (le produit de l'entreprise de ceux des rivaux) ;
- Rentables : la valeur ajoutée créée doit être significative pour l'entreprise.

<sup>25</sup> (Jan Mc MILAN... "Discovering, 339) g new points of differentiation", Harvard business review, Juillet- Aout 1997, P, 133- 145)

<sup>26</sup> (KOTLER, DUBOIS, 2004, p, 339).

<sup>27</sup> (J C MATH, 2001, P, 102)

La question de différenciation pose le problème de compétitivité hors prix qui vise à mettre sur le marché des produits/services dont l'attrait repose davantage sur la valeur d'usage ou d'estime que la valeur économique du produit.

### **2.3.2. Principales formes de différenciation selon Jean- Charles MATHE**

Jean Charles Mathé distingue cinq (05) formes de différenciation<sup>28</sup>.

#### **2.3.2.1. La différenciation par sophistication**

Consiste à offrir un ensemble de produits ou services dont la valeur perçue est supérieure à la valeur des P/S des concurrents. Le surcoût engendré et qui se caractérise par un effet de qualité supérieure, justifierait son prix plus élevé.

#### **2.3.2.2. La différenciation par épuration**

Consiste à chercher le produit le plus simple et souvent un coût plus bas du fait de cette simplification.

#### **2.3.2.3. La différenciation par spécialisation**

Consiste à chercher un segment de marché spécifique, délimité en terme de comportement d'achat et/ou géographique.

#### **2.3.2.4. La différenciation par le temps**

Se différencier en jouant sur les délais.

#### **2.3.2.5. La différenciation par la marque**

Obligeant l'entreprise à investir dans la R&D afin d'atteindre un certain niveau de qualité que l'on garantirait aux clients. Ce qui donnerait une identité à l'entreprise mais non sans consentir de grands efforts en communication significative.

**NB** : La fidélité par la marque se mesure par la répétition de l'action d'achat dans le temps.

La sensibilité à la marque se mesure en analysant les décisions prises par les consommateurs face à une multitude de marques.

### **2.3.3. Les principaux leviers de différenciation selon KOTLER et DUBOIS**

Pour vendre durablement ses produits ou ses services sur le marché il faudrait différencier son offre laquelle différenciation vous permettra d'obtenir un avantage concurrentiel durable. L'ensemble de ces éléments représente les attentes des consommateurs compte tenu de leurs expériences d'achat.

Pas moins de 37 éléments potentiellement différenciateurs regroupés en six (06) catégories.

<sup>28</sup> Jean-Charles Mathé (2001), Vuibert, 199p. " Management stratégique concurrentiel ".

La différenciation par le produit, la différenciation par le service, la différenciation par le personnel, la différenciation par les points de vente, la différenciation par l’image et la différenciation par le prix<sup>29</sup>.

**2.3.3.1. Critères de différenciation liés au produit**

C’est le niveau dans lequel la différenciation s’obtient très facilement. Dix (10) possibilités, au moins, peuvent être offertes. Elles concernent les valeurs intrinsèques du produit lui-même.

**Tableau N°II. 7 : Critères de différenciation liés au Produit**

<b>Critères liés au Produit</b>	
<b>La forme</b>	Taille et format des contenants ainsi que des contenus (contrainte d’espace).
<b>Le style</b>	Un style est reconnaissable au milieu de plusieurs.
<b>La qualité perçue</b>	Beaucoup de gens placent au sommet des critères de leurs choix, le niveau des finitions d’un produit, sa robustesse apparente etc.
<b>Les fonctionnalités</b>	Raison d’être des notions de standardisation ou de personnalisation.
<b>La performance</b>	Toujours plus en innovation exemple : N <sup>bre</sup> de pixel en photographie...
<b>La facilité d’utilisation</b>	Manipulation sans complication
<b>La conformité</b>	Conforme soit à sa réputation, à des spécifications ou à des normes.
<b>La durabilité</b>	Durée de vie d’un produit, date d’expiration ou de péremption.
<b>La fiabilité</b>	Assurer le fonctionnement normal du produit et ne tombe donc pas en panne.
<b>La responsabilité</b>	Le SAV, reprise, garantie, facilité de réparation par l’utilisateur.

Source : Elaboré à partir des travaux de Kotler & Dubois « Marketing Management » (2004), Pearson Education, p 833.

**2.3.3.2. Critères de différenciation liés au service**

Le service est de nos jours l’élément incontournable dans la différenciation car il présente l’avantage d’être difficile à copier.

Dans ce cas, la réflexion doit être orientée vers l’offre globale et une compréhension parfaite et poussée des attentes des consommateurs ainsi que la maîtrise du marché pour déterminer le prix que les consommateurs seraient prêt à payer pour la différenciation proposée.

Associer des services au produit, à ce niveau on pourra repérer sept (07) éléments.

<sup>29</sup> Kotler & Dubois « Marketing Management » (2004), Pearson Education, p 833. .

Tableau N° II. 8 : Critères de différenciation liés au service

Critères liés au Service	
<b>Facilité de commande</b>	le temps nécessaire, N <sup>bre</sup> d'interlocuteurs, degré d'autonomie de l'acheteur, sont autant de critères à optimiser.
<b>La livraison</b>	raccourcir les délais, possibilité d'une mise en route.
<b>Le paiement</b>	Proposer des modes de paiement adaptés et plus flexibles.
<b>L'installation</b>	le produit doit être opérationnel le plus rapidement possible, facile à installer et à redéployer (en cas de déménagement par exemple).
<b>La formation du client</b>	transfert des connaissances pour une optimisation des fonctionnalités.
<b>Le conseil</b>	utile dans le B to B et dans le cas des franchises.
<b>La réparation</b>	offrir des services de réparation 7J/7.

Source : Elaboré à partir des travaux de Kotler & Dubois « Marketing Management » (2004), Pearson Education, p 834.

### 2.3.3.3. Critères de différenciation liés au personnel

Investir sur l'attitude du personnel de contact et la compétence des salariés permettant d'acquérir un avantage concurrentiel substantiel. A ce niveau aussi, six (06) domaines sont évoqués.

Tableau N°II. 9 : Critères de différenciation liés au personnel

Critères liés au Personnel	
<b>La compétence</b>	Maitrise des savoirs ;
<b>La courtoisie</b>	Respect et considération des clients ;
<b>La crédibilité</b>	Nécessaire pour inspirer la confiance ;
<b>La fiabilité</b>	Apporte la sécurité aux clients ;
<b>La serviabilité</b>	Nécessaire pour prendre en charge les soucis des clients ;
<b>La communication</b>	A travers l'écoute client (clarté des messages).

Source : Elaboré à partir des travaux de Kotler & Dubois « Marketing Management » (2004), Pearson Education, p 835.

### 2.3.3.4. Critères de différenciation par les points de vente

La proximité du fournisseur et sa capacité à réagir rapidement sont autant de facteurs de différenciation intéressants.

Tableau N°II. 10 : Critères de différenciation par les points de vente

Critères liés aux Points de vente	
<b>Avoir ses propres lieux de vente</b>	vente directe sans intermédiaires
<b>Son réseau de distribution</b>	degré de couverture, l'expertise du réseau de distribution, adaptation aux attentes des clients.
<b>Ses moyens de vente par correspondance</b>	Site de vente en ligne (service supplémentaire).

Source : élaboré à partir des travaux de Kotler & Dubois « Marketing Management » (2004), Pearson Education, p 833.

**2.3.3.5. Critères de différenciation liés à l’image**

Grace à l’image implantée dans les esprits des consommateurs au fil du temps.

**Tableau N°II. 11 : Critères de différenciation liés à l’image**

<b>Critères liés à l’Image</b>	
<b>Précurseur, pionnier</b>	avoir une image valorisante de pionnier quand on se construit une réputation d’entreprise innovante.
<b>Proximité</b>	écoute et réponses aux problèmes des clients.
<b>Jeunesse, dynamisme</b>	entreprise à la pointe de la technologie
<b>Humour</b>	parler de ses produits sur un ton unique.
<b>Sympathie</b>	s’associer à des événements à but caritatif.
<b>Des références</b>	afficher des références de renom parmi ses clients.

Source : Elaboré à partir des travaux de Kotler & Dubois « Marketing Management » (2004), Pearson Education, p 833.

**2.3.3.6. Critères liés aux prix**

**Tableau N°II. 12 : Critères de différenciation liés aux prix**

<b>Critères liés aux prix</b>	
<b>prix d’achat</b>	moissonner de petites marges tout en multipliant le volume des ventes.
<b>prix d’utilisation</b>	chercher des solutions qui auront à minimiser les coûts ultérieurs de l’utilisation (Diesel/Essence).
<b>prix d’entretien</b>	maintenir en l’état ses produits.
<b>prix de destruction</b>	obstacle au déploiement de certaines technologies (le nucléaire et l’éolien).
<b>Les coûts en temps</b>	intégrer dans les coûts totaux, le temps qu’il faut avant d’en profiter pleinement du produit (délais de livraison, d’installation, de formation...).

Source : Elaboré à partir des travaux de Kotler & Dubois « Marketing Management » (2004), Pearson Education, p 833.

L’un des moyens permettant d’identifier quel levier à activer pour tenter une différenciation consiste à analyser avec toute la précision requise, ce qu’il convient d’appeler « *la chaîne du consommateur* », la décortiquer en se posant toutes les questions depuis l’acte d’achat à celui de la destruction finale et totale du produit acheté.

Les questions porteront essentiellement sur ce qui suit :

- La manière dont les clients prennent ils conscience de leurs besoins à votre produit ?
- La manière dont l’offre s’est faite découverte ?
- La manière dont est fait le choix final ?
- La manière dont votre produit est commandé et acheté ?
- Que se passe-t-il lors de la livraison ?
- Comment le produit ainsi acheté est installé ?
- La procédure et l’échéance des paiements ?

- L'entreposage du produit une fois arrivé à destination ?
- Les moyens et conditions de transport. ?
- L'usage que fait-on du produit ?
- Qu'en est-il des retours ?
- Par qui et comment le produit pourrait- il être réparé quand il tombe en panne ?

Et pour être plus exhaustif, ces mêmes questions trouveraient beaucoup d'intérêt à être posées quant à ses concurrents et les différentes manières dont sont traités leurs produits.

**Section 3 : La différenciation : Mise en œuvre et conditions de réussite**

Cette section aborde la différenciation appliquée à la filière lait.

**3.1. La mise en œuvre d'une stratégie de différenciation**

La filière lait est définie à travers ses quatre (04) principaux maillons ou ses quatre (04) principales activités ; la collecte, la transformation, la commercialisation et consommation du lait.

**3.1.1. Analyse de la concurrence dans le secteur laitier**

En vue d'adopter une orientation stratégique, l'entreprise doit au préalable maîtriser son secteur d'activité. Il s'agit pour elle de maîtriser la concurrence qui règne (concurrence au sens de M. PORTER), laquelle regroupe les 5 forces concurrentielles (firmes établies au sein du secteur, les fournisseurs, les clients, les produits de substitution et enfin les entrants potentiels et la politique de l'Etat s'il en faut).

Le poids et l'influence de chacun de ces éléments dépendent de la nature et des caractéristiques du secteur lui-même.

Un secteur est dit parfaitement concurrentiel lorsque les entreprises ne disposent d'aucun pouvoir de négociation face aux clients et aux fournisseurs. La rivalité est accentuée par le nombre élevé de firmes dans le secteur. Ajouté à cela les produits proposés sont quasiment tous semblables.

**3.1.1.1. Identification des groupes stratégiques**

Dans un secteur ou une industrie, les produits offerts ne sont jamais parfaitement substituables comme stipulé en théorie. Les entreprises à l'origine de ces produits ne sont pas parfaitement semblables. L'analyse de cette diversité, le positionnement et les comportements des concurrents, différent.

**A. Définition :** les groupes stratégiques réunissent les organisations dont les caractéristiques sont similaires, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence.

**B. Rôles :** Définir un niveau d'analyse concurrentiel intermédiaire entre l'entreprise et l'industrie.

**C. Critères :** Selon Porter, les critères qui permettent de constituer les groupes stratégiques sont :

- Le degré de spécialisation
- L'intégration.
- L'étendue de gamme.

- L'image de marque.
- Choix des canaux de distribution
- Niveau technologique.
- La stratégie des coûts.

#### **D. Concurrence intragroupe/intergroupe et barrières à la mobilité entre groupe :**

L'étude ou l'analyse des groupes stratégiques nous permet de distinguer entre :

- Rivalité à l'intérieur de chacun des groupes stratégiques
- Lutte et concurrence entre groupes stratégiques.

La performance d'une entreprise s'explique d'abord par les caractéristiques concurrentielles du secteur, ensuite, par celles du groupe stratégique auquel elle appartient, enfin par sa propre position dans celui-ci.

Les barrières à l'entrée et à la sortie se dressent au niveau d'un groupe et d'une industrie de manière à expliquer la difficulté rencontrée par une firme qui veut passer d'un groupe à un autre, on parle alors de barrières à la mobilité intergroupe (ou intra sectorielles).

Selon M. PORTER, « *un groupe stratégique se compose de l'ensemble des entreprises d'un secteur, qui suivent la même stratégie ou une stratégie voisine* ».

Il y a en effet plusieurs éléments qui nous permettent d'apprécier la similitude ou la ressemblance des stratégies :

- Le type d'avantage concurrentiel recherché (prix- hors prix).
- Demande visée
- Mode de production, de distribution, de promotion.

Le fait que des entreprises du même secteur appartiennent à des groupes stratégiques différents, signifie que l'existence d'un différentiel de compétences qui signifie à son tour l'existence de barrières à la mobilité plus ou moins élevées entre groupes.

La concurrence inter groupe prend en compte les différents choix stratégiques adoptés par les concurrents et les barrières à la mobilité issues de leurs comportements.

La lutte concurrentielle intergroupe est influencée en majorité par :

- Les barrières à la mobilité intergroupe ;
- Le nombre de groupes stratégiques ainsi que leurs tailles relatives : plus le nombre de groupes est grand et leurs tailles équivalentes, plus la lutte est rude.
- Le degré d'indépendance des groupes sur le marché ;
- La distance stratégique entre les groupes : plus elle est distante ou forte, plus on y trouve de la diversité stratégique.

La concurrence intra groupe par contre, se joue sur les aspects opérationnels et de mise en œuvre et sur l'adéquation de la capacité concurrentielle de l'entreprise aux exigences de la compétition dans laquelle, elle est engagée<sup>30</sup>.

### **3.1.2. Le Positionnement stratégique : un choix stratégique pour l'entreprise**

Définir le positionnement d'entreprise est une étape fondamentale dans l'élaboration de toute stratégie.

#### **3.1.2.1. Le positionnement**

Il s'agit d'un élément du marketing stratégique lequel vient en 3<sup>ème</sup> position après la segmentation et le ciblage (voir figure I.4).

Après avoir donc divisé le marché en segments et ciblé la clientèle, l'entreprise doit se positionner auprès de ses clients potentiels à travers une position qui répond aux attentes des consommateurs et valorise l'offre de l'entreprise car la majeure partie des échecs sont dûs aux mauvais positionnements.

Parler du positionnement c'est faire référence à deux aspects :

- La place qu'occupe l'entreprise dans l'esprit des consommateurs par rapport aux concurrents. (Comment l'entreprise est perçue par le marché, par les consommateurs).
- La place que l'entreprise veut occuper sur le marché et la façon dont elle souhaite être perçue par les consommateurs.

Si le premier aspect est défini par les consommateurs (situation réelle du marché), la deuxième est par contre définie par l'entreprise qui réalise le choix lequel ne correspond pas souvent la réalité du marché.

Voici quelques définitions du positionnement.

- Selon RIES et TROUT, (2000), Le positionnement est défini comme étant « l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence ».
- Selon L. Jean. HARRISON- WALKER, le positionnement est la conception d'une image dans l'esprit de la cible<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> STRATEGOR, toute la Stratégie d'entreprise, Dunod, 6eme Edition, paris 2013

<sup>31</sup> Jean. HARRISON- WALKER, strategic positioning in higher education, academy of educational leadership journal, vol, 2009, pp.103-111

- Derek DEVLIN, Grete BRITWISTLE et Norma MACEDO, considèrent que le positionnement est la conception et la mise en œuvre du Mix Marketing dans le but de créer une image de l'entreprise dans l'esprit du client par rapport à ses concurrents<sup>32</sup>.
- KOTLER, définit le positionnement comme la conception d'un produit et son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur.

De toutes les définitions données, il apparaît clair que le positionnement n'est donc pas ce que l'on fait au produit mais ce que l'on fait à l'image de ce produit dans l'esprit des consommateurs.

Le positionnement est par ailleurs l'application d'une stratégie de différenciation et les questions à analyser dans le choix d'un positionnement sont les suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques distinctives et /ou les avantages, réels ou perçus d'un produit ou d'une marque auxquelles les clients réagissent favorablement ? (*Segmentation*).
- Comment sont perçues les différentes marques ou entreprises en concurrence par rapport à ces caractéristiques distinctives ? (*Analyse des images de marques actuelles*).
- Quelle est la meilleure position à occuper dans le groupe des produits offerts en tenant compte des attentes des clients potentiels ? (*Choix d'un positionnement*).
- Quels sont les moyens les mieux indiqués pour occuper et défendre cette position ? (*Mix Marketing*).

### **3.1.2.2. Ce qu'il faut à une entreprise pour définir son positionnement**

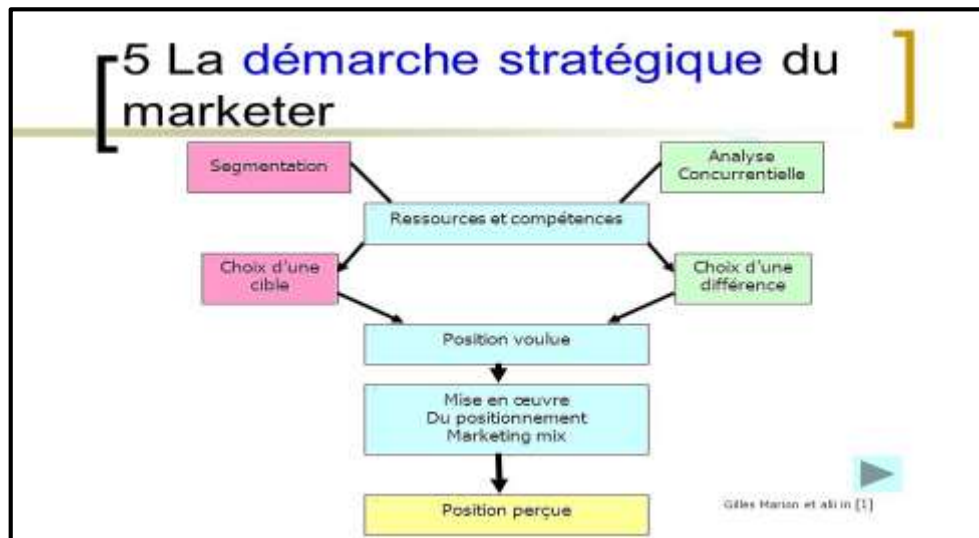
Afin de bien définir son positionnement, l'entreprise doit suivre la démarche suivante :

- Identifier le secteur concerné : le marché sur lequel opère l'entreprise ;
- Identifier les concurrents ;
- Identifier les cibles ;
- Définir l'avantage concurrentiel (à l'aide d'un diagnostic stratégique).

---

<sup>32</sup> Derek DEVLIN, Grete BRITWISTLE et Norma MACEDO, food retail positioning strategy: a means-end chain analysis, British food journal, vol 105, n°9, 2003, p.653-670

Figure N° II. 10 : La démarche stratégique du Marketer



Source : Bruno Hebert pour l'université populaire de TENCE

### 3.1.2.3.L'importance du positionnement

Quatre (04) stratégies principales de positionnement sont envisageables : la niche, l'innovation, l'imitation et la différenciation<sup>33</sup>.

**A. La niche :** positionnement concentré sur un secteur ou une niche pour les entreprises ne pouvant pas s'étaler sur tout le marché.

**B. L'innovation :** repose sur l'innovation pour attirer les consommateurs à travers de nouveaux concepts qui offrent de la valeur (cas des Start up)

**C. L'imitation :** suivi des tendances initiées par l'innovation et /ou par le leader du marché tout en exploitant les erreurs des pionniers.

**D. La différenciation :** repose sur un positionnement différent par rapport à la concurrence afin d'attirer les clients.

### 3.1.2.4 Formes de positionnement

#### A. Le positionnement du produit

C'est la façon dont les clients situent le produit de l'entreprise par rapport aux concurrents.

#### B. Positionnement de la marque

Position définie en termes de prix, d'usage et de consommation.

Ce positionnement considéré comme spécifique repose sur la stratégie de différenciation<sup>34</sup>.

#### C. Le positionnement de l'image

Il vise à influencer la perception du consommateur potentiel.

<sup>33</sup> Yves PARIOT, les outils du marketing stratégique et opérationnel, Eyrolles, 2011, p80

<sup>34</sup> J. CLAIR & S. PIHIER, le marketing : Repères pratiques, Edition Nathan, 2011, p 28

On distingue trois (03) types d'image ; voulue, diffusée et perçue.

Le positionnement de l'image passe par :

- La conception : qui représente le positionnement voulu
- L'exécution : qui représente le positionnement diffusé
- La perception : qui représente le positionnement perçu<sup>35</sup>.

Afin de bien comprendre le positionnement, il est nécessaire de différencier les notions suivantes :

- **Position réelle** : L'entreprise décide sur quels *bénéfices* veut-elle positionner sa marque par rapport à ses concurrents. Ce sont les tests techniques qui donnent de façon objective la position réelle d'un produit.
- **Position voulue** : Dénommée également la position souhaitée, l'entreprise peut décider de façon stratégique du positionnement voulu pour son produit. Ce positionnement peut être différent de la position réelle.
- **Position perçue** : L'entreprise va dans un second temps communiquer ce positionnement sur le marché et ce que recevra le consommateur, c'est donc le « positionnement perçu » de la marque.

L'écart entre les deux positions : voulue et perçue a deux explications possibles

- La perception limitée des consommateurs ;
- Le bruit de la concurrence.

Afin d'atteindre la position idéale que l'entreprise occupe sur le marché, elle dispose de deux leviers d'action :

- L'adaptation des caractéristiques de son produit afin de faire évoluer sa position réelle sur le marché ;
- La communication afin de faire évoluer sa position perçue.

---

<sup>35</sup> Jara MAGALI, comparaison des positionnements concurrentiels des marques de distributeurs, selon la perception des clients carrefour et la diffusion effective des magasins, « congrès Etienne THIL, LA ROCHELLE : France 2005, pp 1-34

Figure N° II. 11 : Les différentes formes de positionnement



Source : essources. Aunege. fr

### 3.1.2.5. Représenter son positionnement à l'aide d'une carte perceptuelle

Le Mapping ou la carte perceptuelle est l'outil le plus couramment utilisé pour représenter de manière visuelle le positionnement d'une entreprise.

Il s'agit d'une matrice à deux (02) axes, correspondant chacun à un caractère spécifique. L'objectif est alors de placer les acteurs principaux d'un marché sur la matrice.

#### A. Présentation et définition d'une Carte Perceptuelle (Mapping)

La carte perceptuelle ou le carte de positionnement est un outil d'analyse du positionnement perçu des marques sur le marché et des attentes des consommateurs vis-à-vis des produits. Elle permet de voir l'évolution du positionnement perçu en fonction des efforts d'adaptation et de communication adoptés par les entreprises.

La carte perceptuelle est une représentation graphique en deux dimensions qui permet de visualiser le positionnement de différentes marques, produits ou sociétés en fonction de deux critères ; exemple (prix, qualité), ....

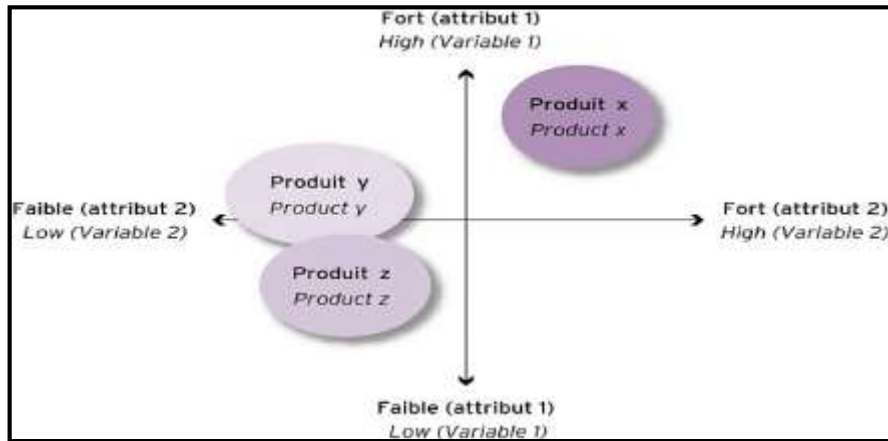
#### B. La mise en place d'une carte perceptuelle ou Mapping

- Le choix des critères : opter pour les critères les plus pertinents pour le consommateur
- Positionner les concurrents et l'entreprise
- Comparer et définir la stratégie de positionnement.

Pour formuler correctement son positionnement, il est possible de s'inspirer du format de la phrase suivante :

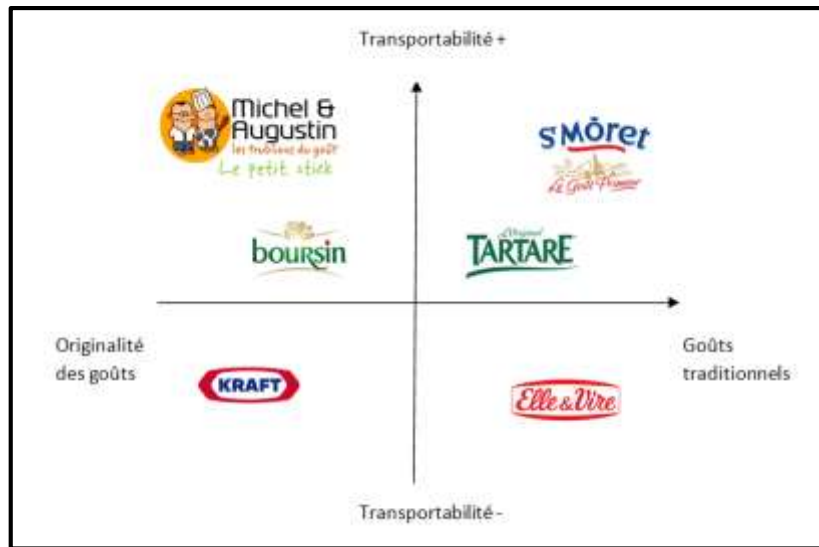
« A (segment et besoins visés/client), notre (marque/entreprise) apporte (concept/offre) qui (axe de différenciation) ».

Figure N° II. 12 : La construction d'une carte perceptuelle



Source : [www.manager.go.com/](http://www.manager.go.com/) consulté le 29/01/2020 à 10h

Figure N° II. 13 : Exemple de Mapping (Le marché des fromages en France).



Source : [www.manager.go.com/](http://www.manager.go.com/) consulté le 29/01/2020 à 10h

**3.1.2. La faible incidence de la concurrence par les prix**

Dans certains secteurs, les prix apparaissent comme des facteurs déterminants dans la décision d'achat.

Dans le secteur des produits laitiers et au vu de la faible élasticité (la demande varie moins proportionnellement que les prix) la rivalité ne porte pas que sur les prix mais sur des paramètres hors prix. Ces derniers étant stables.

Cette stabilité est expliquée par deux (02) raisons :

- Lorsqu'une firme essaye de baisser ses prix de vente, la demande n'augmente que faiblement. Cette baisse des prix n'attire aucun bénéfice au contraire une baisse du profit.
- Lorsqu'une firme augmente ses prix de vente. Celle-ci risque de perdre sa clientèle surtout quand les autres ne la suivent pas.

### 3.1.3. Différenciation des produits par une politique de communication et de segmentation

De multiples caractéristiques permettent de distinguer les produits d'une firme de ceux de ses concurrentes dans une même branche.

- La qualité du produit : celle-ci est une variable stratégique pour les produits alimentaires.
- Les conditions de vente : emplacements, service après-vente, délais de livraison, facilité de paiement.
- La publicité et l'image de marque : différence subjective dans l'esprit du client.

Le moyen de prédilection des entreprises du secteur laitier pour se différencier demeure la politique de *communication*. Les entreprises de ce secteur fidélisent une partie de la demande en essayant au mieux de répondre à ses besoins.

La segmentation du marché constitue un facteur clé de succès à l'exemple de : yaourt produits santé...

La différenciation par la publicité vient après avoir épuisé tous les moyens d'élargir ou d'approfondir sa gamme.

Deux (02) visions apparaissent ici :

- Une vision favorable : où la publicité est perçue comme « *un élément d'information annonçant l'entrée sur le marché d'un produit, fixant son prix tout en décrivant sa qualité* »
- Une vision défavorable : où la publicité est vue comme un moyen de tromper le consommateur. C'est une source de *différenciation fictive*. Elle entrave la concurrence et constitue donc une barrière à l'entrée.

**NB** : la différenciation est créée par la publicité lorsqu'il est impossible de la créer techniquement. Cette stratégie est adoptée généralement par de jeunes entreprises face aux géants du marché ou bien quand les produits sont difficilement différenciables.

#### 3.1.3.1. La publicité dans la différenciation des produits

La publicité joue un rôle très positif dans l'intérêt des consommateurs. Elle leur permet l'obtention d'informations nécessaires à un choix éclairé sur les nombreuses variantes qui leur sont offertes. C'est grâce à elle, qu'ils obtiennent des renseignements précis sur les caractéristiques objectives des produits qu'ils souhaitent acquérir. Comme elle leur permet une comparaison instantanée des variantes compte tenu des avantages et des inconvénients de chacune d'elles.

En outre, la publicité permet aux entreprises le développement d'une différenciation artificielle fondée sur des caractéristiques subjectives, mettant en avant des techniques de persuasion superbement concoctées par la mercatique.

### **3.1.3.2.L'image de marque**

La marque a son influence sur la différenciation. Elle est un élément clé qui permet à l'entreprise de bâtir sa différenciation par rapport à la concurrence.

Utiliser le « branding », (marquage au fer), dans le domaine du marketing : discipline qui consiste à gérer les marques commerciales, en particulier, l'image de marque.

« C'est fabriquer une différenciation des produits par rapport à ceux de la concurrence, la marque parvient donc à transmettre tous les attributs, propriétés et qualités de produit dont il est possible de se servir comme éléments de différenciation. ».

La marque se démarque totalement de la taille de l'entreprise. Elle génère des bénéfices aussi bien pour les grandes que pour les petites.

## **3.2. La différenciation : Mise en œuvre et Conditions de réussite**

### **3.2.1. Etapes de la différenciation :**

Voici un résumé des principales étapes nécessaires pour la détermination des facteurs de différenciation pour en choisir une stratégie

- Identifier le véritable acheteur.  
(Non la firme, non la famille, non l'institution mais l'individu ou les individus).
- Identifier la chaîne de valeur du client.  
(Effets directs ou indirects de la firme sur elle).
- Déterminer les critères d'achat du client et leurs hiérarchies.  
(L'analyse de la CV du client pour déterminer ses critères d'achat ; d'utilisation et de signalisation).
- Evaluer les facteurs réels et potentiels d'unicité dans la chaîne de valeur de la firme.
- Calculer les coûts des sources existantes et potentielles de différenciation
- Choisir la configuration d'activités créatrices de valeurs laquelle puisse engendrer une différenciation plus intéressante pour le client par rapport au coût de la différenciation.
- Tester la durabilité de la stratégie de différenciation retenue.  
(Doit résister à l'érosion et à l'imitation). (Les sources doivent être stables).
- Réduire le coût des activités n'ayant pas d'impacts sur la différenciation retenue.

**3.2.2. Comment construire une stratégie de différenciation ?**

Les sources de différenciation sont multiples mais pas toutes significatives ni même souhaitables.

La différenciation doit reposer sur des besoins réels des clients et non sur les fantasmes des concepteurs.

CREGO et SCHIFFRIN ont avancé une méthode pour trouver les bonnes sources de différenciation<sup>36</sup>.

- Identifier tous les éléments créateurs de valeur pour les clients.  
(Quels problèmes concrets le produit ou le service peut-il résoudre pour le client).
- Classer tous les éléments en quatre (04) catégories :  
Basiques – Attendus – Désirés - Inattendus.
- Elaborer la configuration des éléments qui composent l'offre et permettront de construire un avantage significatif.

**3.2.3. Ce qu'il faut éviter lors d'une différenciation**

La mauvaise compréhension des facteurs qui sous-tendent la différenciation ou son coût est le parfait piège dont tombe la majorité des firmes.

- Une différenciation excessive : quand la qualité du produit ou le niveau des services offerts dépassent les besoins des clients.
- Un surprix trop élevé
- Ignorer la nécessité de signaler la valeur : il arrive parfois que des firmes négligent ou omettent l'impératif de signalisation, ne se focalisant que sur les critères d'utilisation croyant que ce sont les seules vraies bases de différenciation.
- Méconnaître le coût de la différenciation : la différenciation ne conduit à des résultats supérieurs à la moyenne que quand la valeur perçue par le client dépasse son coût.
- Se concentrer sur le produit plutôt que sur l'ensemble de la chaîne de valeur : ne pas négliger les autres possibilités de différenciation qui existent en d'autres points de la chaîne de valeur en pensant à la différenciation qu'en termes de produit physique.

---

<sup>36</sup> Crego & Schiffrin (1994), Irwin Professional Publishing , 240 p." Customer-Centered Reengineering : Remapping for Total Customer Value "(Hardcover).

- Ne pas identifier les segments de clientèle : une firme qui ne reconnaît pas l'existence de segments au sein de la clientèle répondra mal à leur besoin et ratera de fait sa stratégie de focalisation.

#### **3.3.4. Réussir la différenciation**

Pour bien réussir sa différenciation, l'entreprise doit :

- **Renforcer les sources d'unicité**

Multiplier les sources de différenciation dans la chaîne de valeur

- **Transformer les coûts de la différenciation en avantage**

Exploiter les sources de différenciation les moins coûteuses.

- **Changer les règles pour engendrer l'unicité**

Pour valoriser davantage le caractère de la firme, il faudrait changer la personne devant prendre les décisions.

- **Remodeler la chaîne de valeur en vue d'acquérir une singularité par des voies neuves**

D'autres possibilités de différenciation peuvent être ouvertes pour une découverte d'une chaîne de valeur totalement nouvelle.

**Conclusion**

Le présent chapitre qui se veut une transition entre, d'une part, le cadre conceptuel avec tout ce que cela mobilise comme théories relatives aux concepts de bases servant de socle à notre travail et le cas pratique mettant en relief tous nos acquis puisés de la revue de littérature qui y sont consacrées, d'autre part, impose de nous une approche et une appréhension de plus près, le secteur d'application pour nous familiariser davantage avec la filière lait, que nous voulons bien découvrir puis cerner en y mettant en place notre stratégie de différenciation.

Le préalable à cette mise en œuvre est de soulever quelques points jugés essentiels tels ; l'analyse de la concurrence dans cette filière, le comportement ainsi que le positionnement des groupes stratégiques la composant, l'importance du positionnement et bien entendu les outils (Mapping ou carte perceptuelle) permettant de représenter graphiquement ceci.

Le recours à la différenciation comme choix stratégique nous renvoie à la double dimension ayant fait objet de définition de ce concept (différenciation) aussi bien du point de vue stratégique que marketing. Cependant, sa mise en place et son déploiement nous imposent la compréhension de ses déterminants, ses formes, ses leviers et ses conditions de réussite.

Ultérieurement et dans le chapitre suivant nous allons essayer de nous confronter à la réalité du terrain qui n'est autre que celle du marché des yaourts pour mener une étude via une enquête à travers laquelle nous suivrons le comportement des consommateurs, leurs motivations d'achat et enfin leurs perceptions des produits objets de l'étude.

## *Chapitre III*

---

*Etude en aval des déterminants de la  
différenciation appliqués aux produits  
laitiers (yaourt)*

---

## **Introduction**

Le chapitre III qui est consacré à l'étude en aval des déterminants de la différenciation, appliquée aux producteurs de Yaourt, met en concurrence deux entités majeures dont le géant mondial (DANONE) et l'entreprise nationale d'essence familiale (SOUMMAM), lesquelles s'affrontent au quotidien pour glaner le maximum de parts de marché mais non sans compter sur le rôle trop important des consommateurs auxquels revient le dernier mot compte tenu de leurs habitudes, préférences et évaluations.

Pour ce faire, nous avons conduit une enquête auprès d'un certain nombre de clients consommateurs. La méthodologie de recherche, les résultats de l'enquête ainsi que leurs analyses ont fait l'objet d'une structuration à même de pouvoir scinder le présent chapitre en trois sections reprenant chacune d'elles ce qui suit :

Section 1 : Méthodologie de recherche

Section 2 : Présentation des résultats

Section 3 : Analyse et discussion des résultats

## **Section 1 : Méthodologie de recherche**

### **1.1.Terrain de la recherche**

Durant les années 1990 et Avant l'arrivée de DANONE en Algérie, le marché du « Yaourt » comptait seulement deux entreprises leaders. Il s'agit de DJURDJURA et SOUMMAM), implantées toutes les deux dans la wilaya de BEJAIA et une petite entreprise à forte croissance implantée à BLIDA (TREFLE). Les filiales de Giplait entamaient alors leurs recentrages par l'abandon progressif de la production et de la commercialisation des produits yaourts.

L'entrée sur le marché Algérien de DANONE après la conclusion d'un contrat de partenariat avec l'entreprise Djurdjura et le contrôle quasi-total de la multinationale sur elle n'a pas pour effet de dissuader les entreprises locales car on aurait pu s'attendre à une situation quasi monopolistique et la disparition totale de ces entreprises. Il n'en est rien, d'autres firmes étrangères s'installent, de nouvelles entreprises locales émergent. Les entreprises concurrentes renforcent leurs positions compétitives et lancent de nouveaux produits.

L'Algérie compte aujourd'hui (2019), huit (08) producteurs de yaourt mettant sur le marché une pléthore de produits.

Il s'agit de DANONE, HODNA, SOUMMAM, TREFLE, BETTOUCHE, RAMDY, HADRA et PALMA NOVA.

#### **1.1.1. Présentation des deux laiteries (productrices de yaourt), en concurrence directe**

##### **1.1.1.1. La laiterie Soummam**



#### **A. Présentation**

Leader national dans la filière lait. La SARL SOUMMAM Créée au début des années 1990, (zone industrielle Taharracht Akbou, BEJAIA).

Elle est aujourd'hui, 1<sup>ère</sup> dans son domaine avec des PDM<sup>1</sup> avoisinant les 45%. Elle emploie plus de 1800 travailleurs directs et indirects.

---

<sup>1</sup> PDM : parts de marché

## *Chapitre III Etude en aval des déterminants de la différenciation des produits laitiers (Yaourt)*

Connu essentiellement pour ses yaourts, l'entreprise a depuis élargi sa gamme pour atteindre 140 références réparties sur 08 grandes familles.

- Lait UHT (nature, aromatisé, minceur, au café)
- Yaourts fermes :(aromatisé, nature, minceur, light, bicouche, jnina, mamzouj...)
- Yaourts brassés :(aromatisé, aux fruits)
- Yaourts au bifidus :(aromatisé aux fruits)
- Desserts :(laits gélifiés, flan, crème dessert, liégeois, bnina...)
- Fromages frais :(aromatisé, pulpé, nature)
- Yaourts à boire, yago, grand et petit formats (aromatisé, nature, olé...)
- Autres :(lben, lben au bifidus, jus au lait, lait caillé...)

### **B. Sa gamme de produits**

**Tableau N°III. 1 : La gamme des produits de la laiterie Soummam**

Famille des produits	Désignation des produits	Marques commercialisées
Yaourt étuvé	aromatisé	Minceur délice
	Nature (sans sucre)	
	0% matière grasse	
	Aux fruits	
Yaourt brassé	Aux fruits	Crémeux céréale
	A la pulpe de fruit	
	A la pulpe de fruit et céréale	
Spéciale laitières	Crème dessert (choco)	subtile
	Le liégeois (choco- chantilly)	
	Flan nappé (caramel)	
Fromage frais	aromatisé	Aladin
	A la pulpe de fruit	Aladin

**Source :** (Direction commerciale de l'entreprise)

La Sarl SOUMMAM dispose d'une infrastructure de stockage sous froid de plus de 60 000 M<sup>3</sup> répartis sur quatre (04) points de vente, régionaux (Alger, Oran, Constantine, Annaba) et deux (02) dépôts centraux à Akbou.

Elle dispose d'un réseau de distribution des plus étoffés du pays à savoir 80 distributeurs agrès et 450 distributeurs promoteurs de sa gamme.

L'entreprise a consenti d'énormes investissements en amont.

- Elle a importé pas moins de 8000 vaches laitières qu'elle a distribuées aux éleveurs. Auprès desquels elle collecte son lait à travers ses 42 centres éparpillés sur le territoire national et recensés.
- Elle a réalisé 40 centres régionaux de collecte de lait frais de vache.

- Comme elle a créé des centaines d'emplois dans la filière. (Données de Novembre 2017)

L'entreprise assure une disponibilité de plus de 95% sur les 65 000 points de vente répartis à travers le territoire national.

Exporte près de 500 tonnes/mois en Lybie, tous produits confondus et ce depuis l'an 2002. Aux dernières nouvelles, l'entreprise est en pour parler et en négociations avancées avec la MAURITANIE en vue de conclure un très bon contrat.

#### **1.1.1.2. La laiterie Danone Algérie**



##### **A. Présentation**

Leader mondial de l'agroalimentaire, réalisant un chiffre d'affaire pas loin de 20 milliards d'Euro en 2011.

DANONE est un groupe Français qui a centré son activité autour de 04 pôles :

- Produits laitiers frais – eaux en bouteille – nutrition médicale – nutrition infantile.

Le groupe fait partie du CAC 40

##### **B. Histoire du groupe**

La marque DANONE a été créée en 1919 par l'homme d'affaire Espagnol, Isaac CARASSO. Il baptise ses premiers yaourts introduits en Espagne du surnom de son fils, DANON (« petit Daniel », en Catalan).

10 ans plus tard, Daniel CARASSO, le fils du fondateur, lance l'entreprise en France. En 1967, DANONE fusionne avec GERVAIS.

Pendant ce temps, les glaces de BOUSSOIS et la verrerie SOUCHON-NEUVESEL fusionnent et donnent naissance à BSN (Boussois- Souchon-Neuvesel). En 1968, BSN décide de se tourner vers l'agroalimentaire.

En 1973, BSN fusionne avec GERVAIS pour créer BSN-GERVAIS DANONE première entreprise agroalimentaire de France.

En 1987, le groupe rachète General Biscuit, propriétaire de la marque LU.

En 1994, le nom de DANONE est généralisé et est donné à tous les produits du groupe.

En 1996, se recentre sur trois métiers les plus porteurs à savoir : produits laitiers frais, eaux minérales et biscuits.

En 2007, le recentrage s'est poursuivi autour de la valeur santé, le groupe se sépare de la branche biscuit en cédant la marque LU.

### **C. DANONE ALGERIE**

Née d'un partenariat entre le géant DANONE et Djurdjura, propriété de BATTOUCHE. L'actuelle DANONE est une multinationale, implantée dans 130 pays.

En 2001, elle décide de s'implanter en Algérie grâce à la coopération avec le groupe « Djurdjura » qui cumulait 18 ans d'expérience déjà dans le domaine.

La coopération a donné naissance à DANONE DJURDJURA ALGERIE.

En 2015, DANONE achète la laiterie « TREFLE » sise à BLIDA, les marques sont gardées. Cette acquisition d'une entreprise très présente sur le marché des yaourts offre à DANONE ALGERIE un second réacteur susceptible de doper davantage la production.

Danone Algérie se voit hisser sur le marché national pour atteindre 30% de PDM et projette d'atteindre une part de marché de l'ordre de 40% horizon 2020. Son réseau de collecte de lait est étalé sur 17 wilayas avec un réseau de 1500 fermiers pour la collecte du lait et 1200 collaborateurs.

Danone Algérie a lancé des projets pilotes prometteurs et les résultats indiquent une réduction dans les coûts de 40% et une amélioration des revenus fermiers de 70%<sup>2</sup>.

(DDA)<sup>3</sup>, (DANONE DJURDJURA ALGERIE), après avoir élevé le capital de l'entreprise, contraint Djurdjura ancienne propriété de BETOUCHE à abandonner la coopération qui décide de se relancer ailleurs avec comme marque le nom de famille. Quant à DDA, celle-ci devient tout bonnement, DANONE ALGERIE.

## **1.2. Rappel de la problématique et des hypothèses de recherche**

### **1.2.1. Problématique**

« **Dans quelle mesure les différents déterminants ayant prévalu lors d'une différenciation (stratégique), en entreprises, sont-ils perçus par le client ?** », (élément central du Marketing), auquel les produits sont destinés.

---

<sup>2</sup> Extrait de la revue Binatna 2017.

<sup>3</sup> DDA : DANONE DJURDJURA ALGERIE

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est-ce que la stratégie de différenciation ?
- Quels sont les définitions, les déterminants ainsi que les formes de différenciation d'un point de vue stratégique et marketing ?
- Quelles sont les caractéristiques distinctives et/ou les avantages réels ou perçus du produit ou de la marque de yaourt auxquels les clients réagissent favorablement ?
- Comment sont perçues les différentes marques de yaourt en concurrence par rapport à ces caractéristiques distinctives ?
- Quels sont les éléments de différenciation les plus pertinents adoptés par les entreprises de la filière Lait en Algérie pour le (produit Yaourt) ?
- L'image de marque d'une entreprise de renommée mondiale, suffit-elle à DANONE pour s'imposer sur le marché Algérien et en devenir leader ?

#### **1.2.2. Les hypothèses de recherche**

- **H1** : Le prix est l'unique variable qui détermine ou qui influence La préférence des consommateurs des produits laitiers (yaourt) ;
- **H2** : Les éléments de différenciation hors prix sont les plus pertinents dans la stratégie de différenciation mise en place par les entreprises afin de se distinguer de la concurrence ;
- **H3** : L'image de leader mondial de la marque DANONE constitue un élément essentiel dans la différenciation sur le marché des produits yaourt en Algérie.

#### **1.3. Présentation de l'outil de recherche ayant servi à la conduite de l'enquête**

Afin de mener à bien notre étude, nous avons mis en place un questionnaire sous une forme électronique, administré sous ses deux variantes, directe et indirecte, contenant pas moins de 23 questions et adressé à un échantillon de population dont la tranche d'âge varie de 20 à plus de 60 ans.

##### **1.3.1. Le questionnaire d'enquête**

Le questionnaire est un outil méthodologique comportant un ensemble de questions, qui s'enchaînent d'une manière structurée. Il est présenté sous forme papier ou électronique, administré directement ou indirectement.

C'est aussi un outil d'observation qui permet de recueillir des informations auprès des individus cibles et de les analyser dans le cadre d'une étude. Les données recueillies peuvent être quantitatives et qualitatives.

Dans le cas d'une démarche qualitative, on parlera de « guide *d'entretien qualitatif* ».

#### **1.3.1.1. Son usage**

L'usage du questionnaire d'enquête s'inscrit dans une logique d'étude à vocation descriptive ou explicative et de nature quantitative

- Pour décrire une population ou un groupe ciblé sur un certain nombre de critères ;
- Pour estimer une valeur absolue ou relative ;
- Pour tester des relations entre variables afin de vérifier et de valider des hypothèses.

#### **1.3.1.2. Qualités de rédaction**

Les questions posées doivent attirer l'attention et veiller à l'intérêt de l'enquêté ;

Elles doivent être faciles à comprendre ;

Doivent entraîner des réponses non biaisées.

#### **1.3.1.3. Formes de question et échelles d'attitude**

- **Questions fermées**
  - A réponse unique ;
  - A réponses multiples ou à choix ;
  - A échelle ;
  - Ordonnées
  - Avec notation.
- **Questions ouvertes** : laisser au répondant la liberté de construire ses réponses avec ses propres mots.
- **Questions filtres** : Les échelles d'attitude : deux sont particulièrement utilisées en marketing. L'échelle de LIKERT et celle d'OSGOOD.

#### **1.4. Les outils d'analyse**

L'analyse des données ainsi collectées s'est faite à l'aide des outils appropriés à savoir (Excel) et (logiciel SPSS)

Le SPSS : qui signifie « Statical Package for the Social Sciences », logiciel utilisé pour l'analyse statique et qui comprend plusieurs modules, tels le système de base, modeles de régression, modeles avancés, tableaux, tests exacts, tendances et autres.

**TEST KHI-DEUX :** Test d'indépendance

Appelé aussi Chi 2 ou Khi carré. Il est utilisé quand il s'agit d'une recherche qui comporte deux groupes (ou deux mesures) et que la variable dépendante est qualitative.

Le **KHI 2** est testé pour comparer les fréquences de ces deux groupes afin de conclure l'existence d'une relation entre X et Y.

Le **test KHI 2** permet le maintien ou le rejet de l'hypothèse nulle et donc de prendre une décision.

**TEST de Cramer :** mesurer l'intensité des relations entre variables.

Nous avons vu que le test de Cramer permet de savoir si les variables entretiennent des relations entre elles mais ne renseigne aucunement sur leurs intensités. Le test de Cramer appelé également V de Cramer, lui, permet de mesurer et de quantifier cette relation.

$$V \text{ de Cramer} = \frac{\sqrt{X^2}}{N * \text{Min.dll}} \quad \text{Avec : } X^2 = \text{Khi 2}$$

N = Echantillon

M x dll = degré de liberté

### **1.5. Méthodologie de l'enquête**

L'objectif de départ étant d'essayer d'identifier les perceptions des consommateurs des produits laitiers et principalement ceux des yaourts. Pour cela, nous avons opté pour une étude de cas à travers une enquête de terrain où pas moins de 100 individus ont été interrogés par un questionnaire à l'effet de trouver des réponses à même de pouvoir expliquer la problématique posée ci-dessus préalablement et essayer d'expliquer, dans quelle mesure les éléments ayant prévalu en entreprise lors d'une différenciation, sont-ils perçus réellement par le commun des consommateurs.

#### **1.5.1. Le contenu de l'enquête**

Le questionnaire adopté dans notre cas comprend 23 questions (identification comprise). Il a été élaboré et mis en place dans « Google Forms ». Il est diffusé par internet (via e-mail) ainsi que sur réseaux sociaux (Messenger, LinkedIn).

Notre questionnaire a porté essentiellement sur les éléments suivants :

- Les caractéristiques socio professionnelles des consommateurs (sexe, âge, revenu...)
- Le comportement des consommateurs et leurs régularités dans le temps et dans l'espace au regard des différents points d'achat ;
- Leurs modes de consommation
- Leurs habitudes alimentaires ;

- Leurs fréquences d'achat ;
- La perception du produit centré sur des éléments de prix et hors prix ;
- La perception de la qualité centrée sur des éléments secondaires et primaires ;
- La préférence des consommateurs ;
- Les déterminants ainsi que les motivations d'achat chez les consommateurs ;
- L'évaluation des marques référence compte tenu des critères de prix et de qualité...

Pour des raisons méthodologiques, ces éléments sont regroupés en quatre voire en cinq rubriques, à savoir :

**Caractéristiques de l'échantillon ;**

**Thème 1 :** Consommation des produits laitiers (Yaourt) ;

**Thème 2 :** Positionnement des marques de Yaourt ;

**Thème 3 :** Variables Prix/Hors prix déterminants le choix des marques des produits laitiers (yaourt) ;

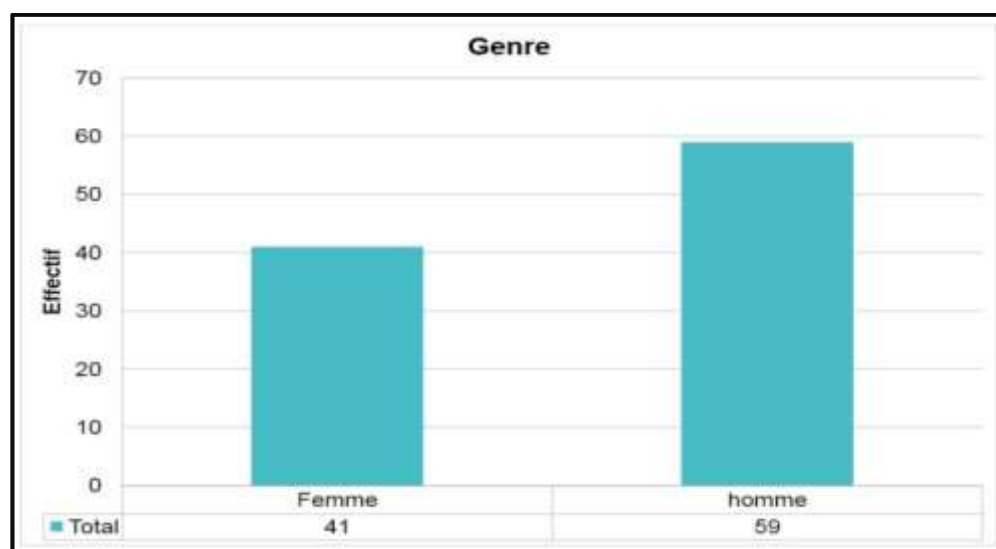
**Thème 4 :** Evaluation de la marque référence selon les variables Prix/Hors prix.

Le but étant de recueillir les avis des uns et des autres à travers des éléments de réponse et d'informations, lesquels une fois collectés, sont analysés par les différents outils et méthodes de tri. Ce qui nous donnera ensuite, une idée plus au moins claire et précise sur le phénomène étudié. L'enquête a été menée auprès d'une population composée de jeunes étudiants comme de vieilles personnes en retraite, des femmes comme des hommes, des citadins comme des villageois, des actifs et des sans fonctions.

### 1.5.2. Echantillon de l'enquête : principales caractéristiques

#### 1.5.2.1. Le genre (sexe)

**Figure N°III. 1 :** Genres de la population enquêtée

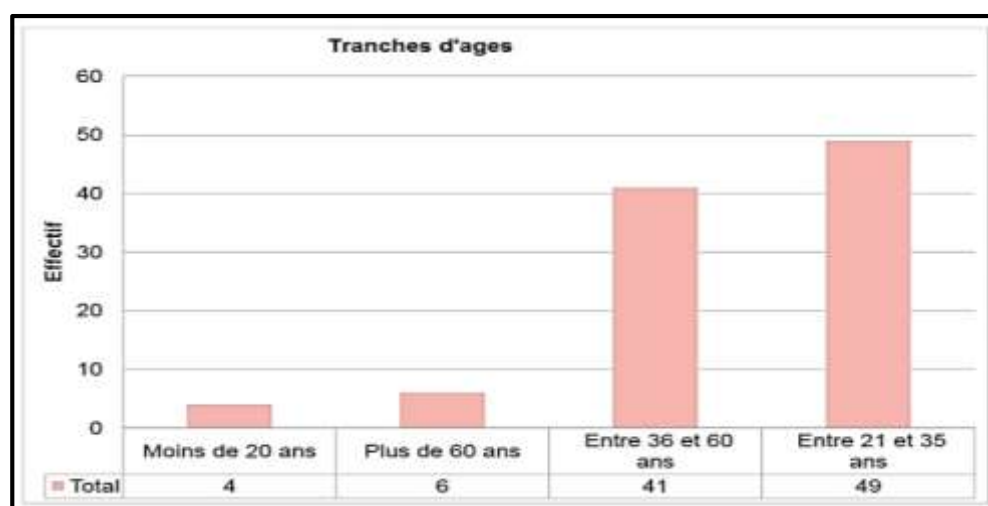


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

**Commentaires :** L'échantillon de la population étudiée est mixte

#### 1.5.2.2. L'âge

**Figure N°III. 2 :** Ages de la population enquêtée

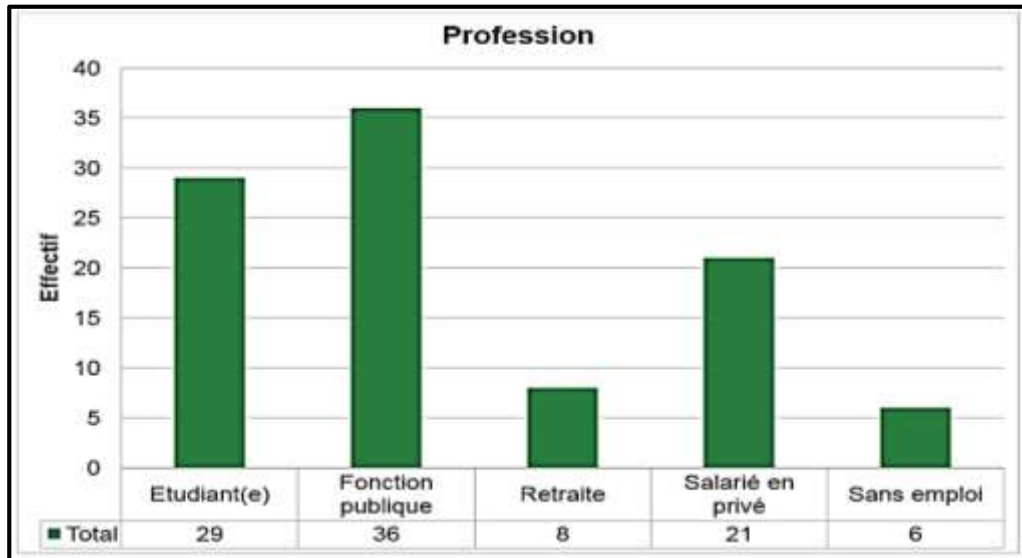


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

**Commentaires :** toutes les tranches d'âge sont représentées avec un léger décalage des catégories allant de 21 à 60 ans (justifié par le mode d'administration du questionnaire)

**1.5.2.3. Situation socio-professionnelle**

**Figure N°III. 3 :** Les différentes professions de la population enquêtée

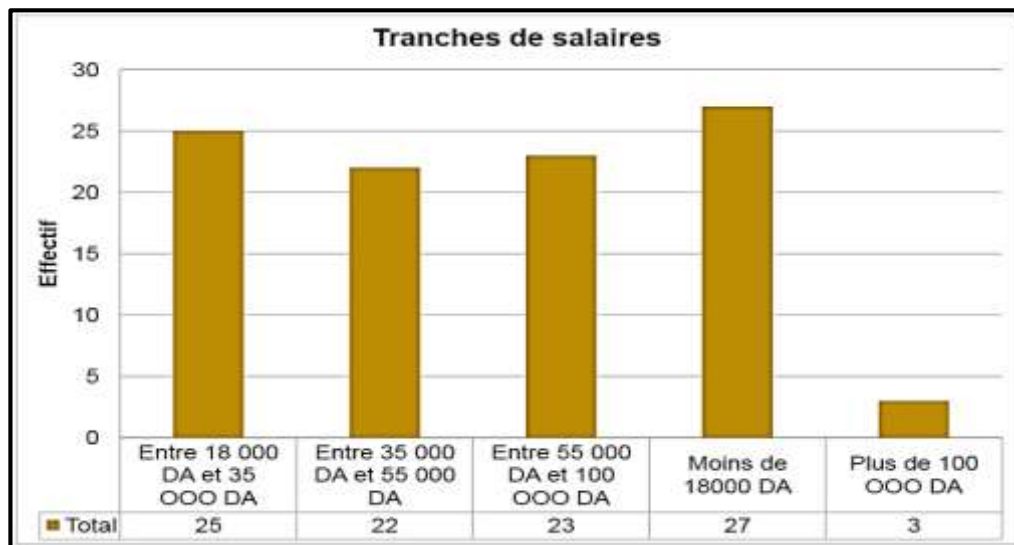


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

Commentaires : la plupart des gens interrogés est issue de la fonction publique ou des universités ayant encore le statut d'étudiants

**1.5.2.4. Situation des salaires**

**Figure N°III. 4 :** les catégories de salaires de la population enquêtée

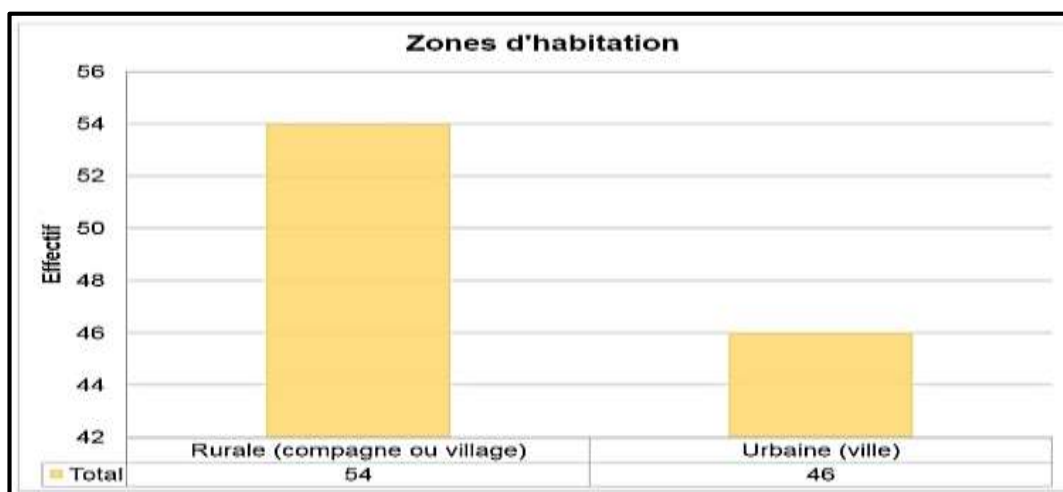


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

Commentaires : Le gros des salaires se situe dans la fourchette (-18000 à -100000) DA

### 1.5.2.5. Zones d'habitation

Figure N°III. 5 : Les lieux d'habitation de la population enquêtée

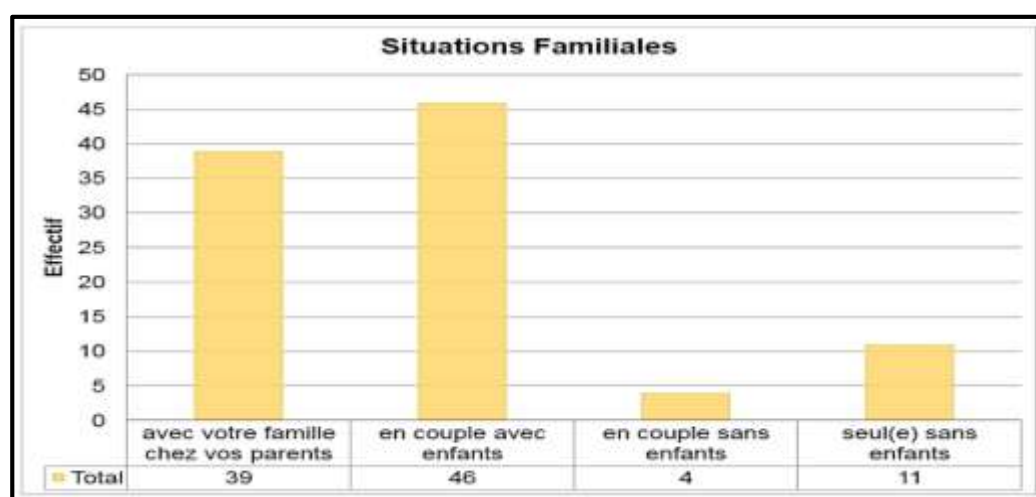


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

Commentaires : Les deux zones sont bien représentées et de manières presque égales

### 1.5.2.6. Situation familiale

Figure N°III. 6 : Situations familiales de l'échantillon



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

Commentaires : La plupart des membres interrogés déclarent vivre avec leurs familles composées d'enfants aussi.

### 1.5.2.7. Responsabilité des achats

Figure N°III. 7 : La responsabilité des achats



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

**Commentaires :** Seuls 25% des gens testés ne s'occupent pas des achats.

## Section 2 : Présentation des résultats de la recherche

L'analyse des résultats s'est faite compte tenu des différentes rubriques présentées succinctement par les thèmes ci-dessous référenciés. Quant aux tris, nous avons volontairement opté pour les deux catégories à savoir ; les tris à plat et les tris croisés.

### 2.1. Consommation des produits laitiers « Yaourt »

#### 2.1.1. Fréquence d'achat des produits yaourt

Figure N°III. 8 : Fréquence d'achat des produits yaourt chez la population enquêtée

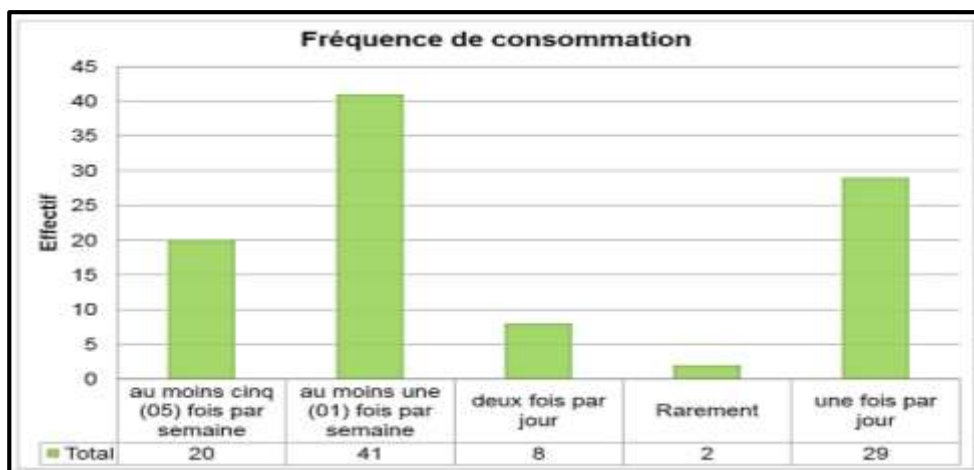


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

Commentaire : il existe au moins 1/100 qui n'achète pas les produits laitiers.

#### 2.1.2. Fréquence de consommation des produits yaourt

Figure N°III. 9 : Fréquence de consommation des produits yaourt chez la population enquêtée

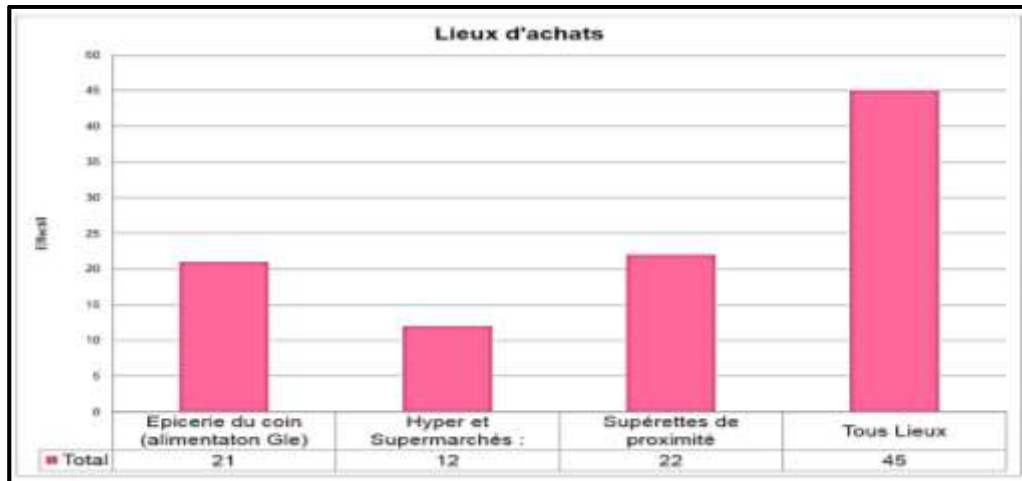


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

Commentaire : l'ensemble des individus testés s'accorde sur une consommation plus au moins fréquente, allant de « rarement » à « au moins 5 fois par semaine » ce qui représente à notre sens des habitudes de consommation profondément ancrées et un mode de consommation affirmé.

### 2.1.3. Lieux d'achats

Figure N°III. 10 : Les lieux d'achat



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

**Commentaire :** De par leurs réponses, les individus testés, semblent fréquenter tous les lieux d'achat qui se présentent à eux.

### 2.1.4. La prise en compte ou non des goûts des membres de la famille

Figure N°III.11 : La prise en considération des goûts des membres de la famille chez la population enquêtée



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

**Commentaire :** la plupart des consommateurs prend en considération les goûts des membres de leurs familles.

**2.1.5. Disponibilité des marques de yaourt recherchées, sur les étalages**

**Figure N°III. 12 :** Disponibilité des marques de yaourt recherchées selon la population enquêtée

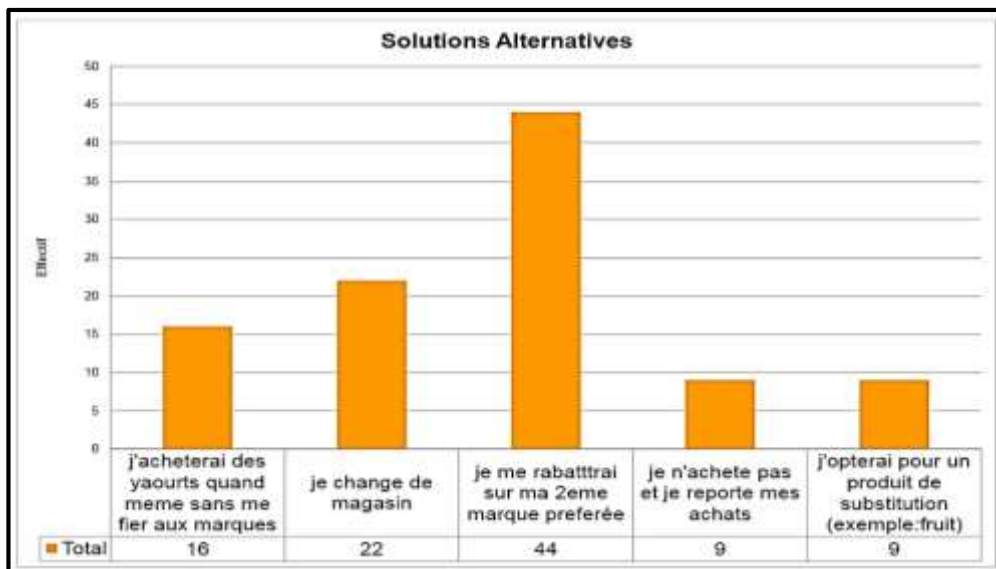


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

**Commentaire :** généralement, les marques recherchées sont présentes sur les étals des différents commerces fréquentés.

**2.1.6. Actions alternatives en cas de non disponibilité de la marque désirée**

**Figure N°III. 13 :** Actions alternatives en cas de non disponibilité de la marque désirée



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

**Commentaire :** de par les réponses obtenues à la question, il est clair que les consommateurs sont moins fidèles à leurs marques d'où leur rabattement sur les choix par défaut. Seuls 31% (9% + 22%) restent fidèles).

### 2.1.7. Sensibilité à la communication publicitaire

Figure N°III. 14 : La sensibilité à la communication et à la publicité de la population testée

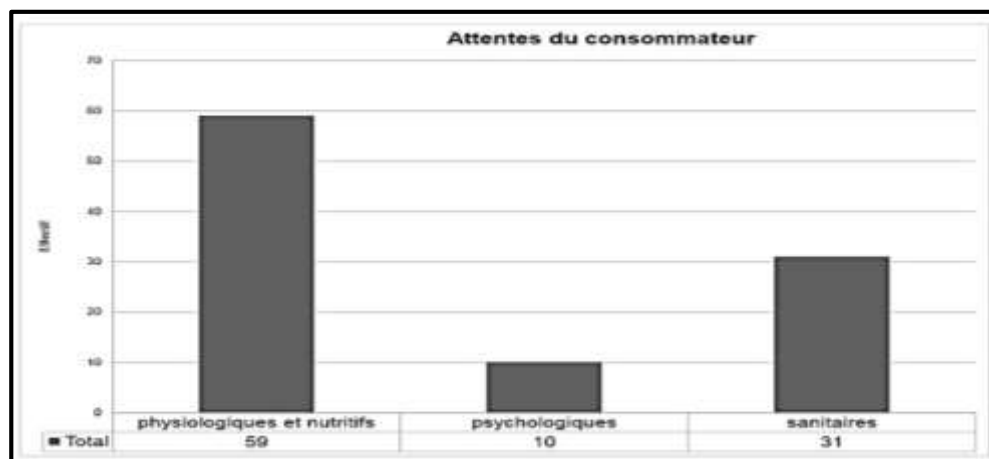


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

Commentaire : La plupart des consommateurs est insensible à la publicité

### 2.1.8. Attentes des consommateurs

Figure N°III. 15 : Les attentes des consommateurs selon l'échantillon



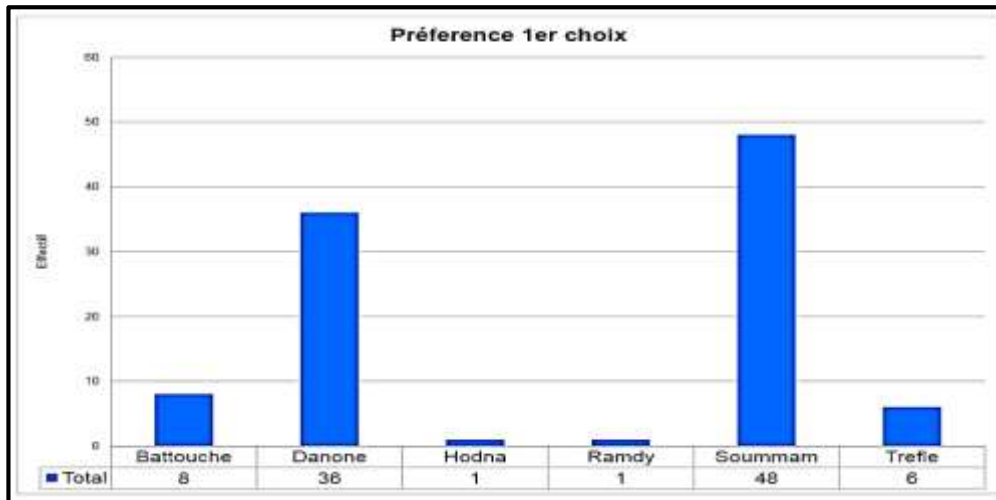
Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

Commentaire : le 1<sup>er</sup> usage attribué aux yaourts est de nature physiologique et nutritive

**2.2. Positionnement des marques de produits laitiers « Yaourt »**

**2.2.1. Notoriété assistée des marques**

**Figure N°III. 16 :** L'ordre des marques et leurs positions, arrêtés par les consommateurs questionnés



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

**Commentaire :** Sur les 100 personnes interrogées, presque la moitié d'entre elles placent SOUMMAM comme leader des marques, vient ensuite DANONE puis BETTOUCHE

**2.2.2. Nombre de citations des marques**

**Tableau N°III. 2 :** Le nombre de citations ou le nombre de fois que les marques sont citées

Notoriétés assistée des marques	N <sup>bre</sup> de fois citée	fréquences %
<b>Hadra</b>	0	0%
<b>Palma Nova</b>	02	0.50%
<b>Ramdy</b>	31	07.75%
<b>Hodna</b>	43	10.75%
<b>Trèfle</b>	57	14.25%
<b>Bettouche</b>	79	19%
<b>Danone</b>	93	23.25%
<b>Soummam</b>	95	23.75%
Total	400	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

**Commentaire :** les marques SOUMMAM et DANONE ont presque le nombre de fois de citation, elle ont localement la même notoriété.

**2.3. Variables prix et Hors pris déterminants le choix des marques des produits laitiers « Yaourt » par le consommateur :**

**2.3.1. Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un pot de yaourt**

**Figure N°III. 17 :** Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un pot de yaourt (Le prix Max admis)

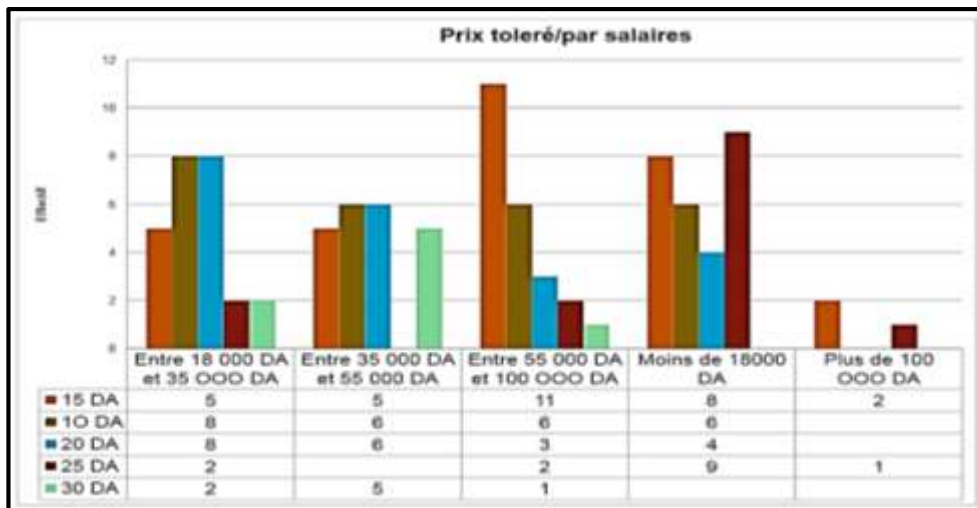


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

**Commentaires :** plus de la majorité opte pour un prix compris entre 10-15 DA

**2.3.2. Croisement entre salaires et le prix max que peuvent supporter les consommateurs**

**Figure N°III. 18 :** Croisement entre salaires et le prix max que peuvent supporter les consommateurs



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

**Commentaires :** paradoxe des consommateurs : montrant les limites de l'étude relative au niveau éducationnel ..., ce sont les gros salaires qui réclament la baisse dans les prix des pots de yaourt.

## 2.4. Evaluation des variables prix et Hors prix

### 2.4.1. Tests de corrélation

Nous donnons ici un exemple de calcul de corrélation entre deux variables ; d'une part la préférence des consommateurs et d'autre part, le prix. Puis nous verrons la variable préférence des consommateurs avec les autres variables, que nous avons regroupées dans le tableau N° III. 3 qui suit

#### Préférence \* Prix

##### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	56,460 <sup>a</sup>	25	,000
Rapport de vraisemblance	28,843	25	,271
Nombre d'observations valides	100		

a. 30 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,03.

##### Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Phi	,751	,000
Nominal V de Cramer	,336	,000
Nombre d'observations valides	100	

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

La suite du calcul de corrélation est reprise dans le tableau suivant :( le détail est en annexe).

**Tableau N°III. 3** : Test de corrélation entre deux variables par KHI 2 et V de Cramer

Croisement des variables	Test KHI 2			Mesures symétriques V de Cramer	Observation
	Valeur ddl	Observations validées	Signification asymptotique		
Préférence/Prix	25	100	.000 < .05	.336	<b>Il existe une corrélation</b>
Préf/proximité-disponibilité	25	100	.007 < .05	.303	<b>Il existe une corrélation</b>
Préf/qualité nutritionnelle	25	100	.041 < .05	.271	<b>Il existe une corrélation</b>
Préf/label qualité	25	100	.060 > .05	/	<b>Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon</b>
Préf/aspect Bio	25	100	.168 > .05	/	<b>Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon</b>
Préf/image de marque	25	100	.843 > .05	/	<b>Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon</b>
Préf/notoriété	25	100	.517 > .05	/	<b>Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon</b>
Préf/packaging	25	100	.221 > .05	/	<b>Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon</b>
Préf/nouveaux produits	25	100	.343 > .05	/	<b>Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon</b>
Préf/choix de gamme	25	100	.324 > .05	/	<b>Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon</b>
Préf/emplacement	25	100	.071 > .05	/	<b>Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon</b>

Source : Elaboré par nos soins d'après les résultats de l'étude via le SPSS

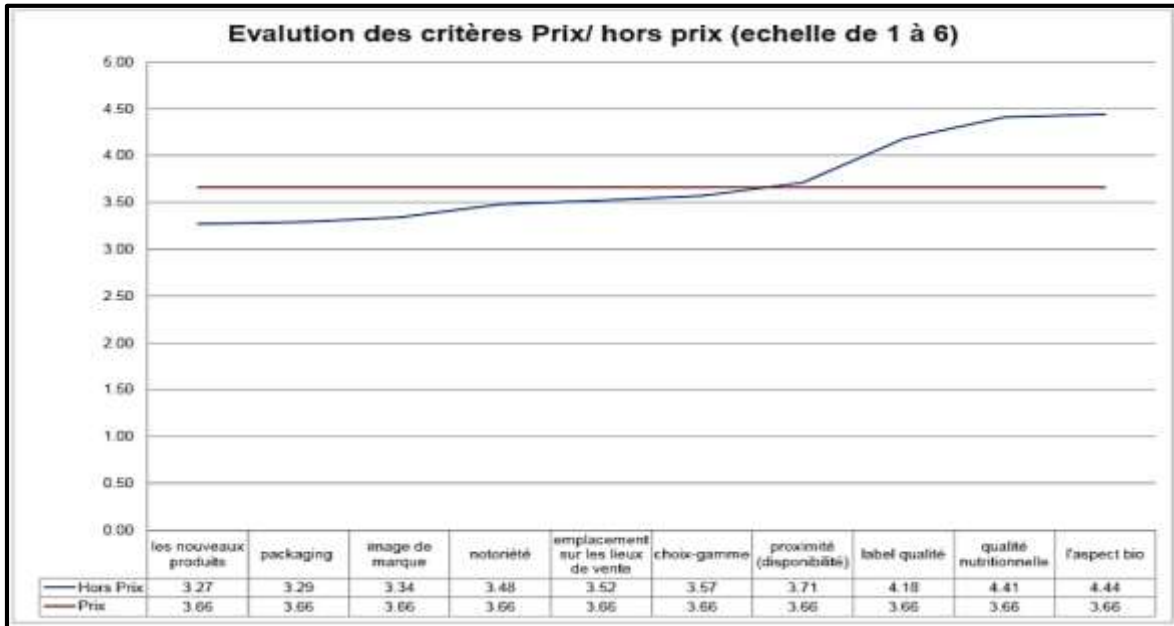
De toutes les corrélations testées entre la préférence d'une part et les éléments de prix et de l'hors prix, il en ressort que pour la préférence des individus questionnés, ceux-ci tiennent compte de trois éléments essentiels à leurs regards. Il s'agit bien entendu du prix de la disponibilité du produit ainsi que de sa qualité.







**Figure N°III.19** : l'importance ainsi que les valeurs des éléments prix et hors prix



**Source** : Etablie à partir des données de l'enquête de terrain via le SPSS

**Commentaire** : il ressort que dans les éléments hors prix, il y a ceux qui se situent sous la barre des prix et ceux en dessus, ce qui veut dire que seuls les éléments en dessus sont les plus pertinents. Ce qui rend par conséquent, les éléments hors prix plus déterminants que les éléments prix.

*Chapitre III Etude en aval des déterminants de la différenciation des produits laitiers (Yaourt)*

**2.4.3. Evaluation Prix des marques : (Echelle de -5 à +5)**

Identification	Battouche	Danone	Hodna	Soummam	Trefle	Ramdy
1	-3	-4	-5	-3	-5	-5
2	-3	-5	-3	-3	-4	-4
3	-3	4	-1	-1	-1	0
4	-4	-5	-5	-4	-3	-4
5	-3	-4	-3	-5	-5	-3
6	1	3	3	1	2	3
7	1	3	0	4	5	0
8	-2	1	-3	1	-1	-3
9	-2	0	-1	1	1	0
10	-5	5	1	-3	3	-4
11	-5	-1	-5	-3	-4	-3
12	2	4	0	1	1	2
13	-1	5	3	4	0	0
14	-5	1	-5	5	4	-1
15	-5	-4	-3	-3	-4	-4
16	-5	2	-4	1	-2	-3
17	-4	3	-5	3	0	2
18	-4	-3	-4	-3	-4	-4
19	0	4	1	3	3	-1
20	-5	5	1	2	4	-2
21	5	5	2	5	-1	1
22	3	3	2	2	3	3
23	-1	1	-1	0	-1	-1
24	0	0	0	0	0	0
25	-3	5	-3	4	1	3
26	-3	-3	1	0	0	0
27	2	2	2	4	1	1
28	0	-2	1	-4	-3	-1
29	1	4	2	5	0	2
30	-3	2	1	3	4	0
31	1	3	0	3	0	0
32	0	0	0	0	0	0
33	-4	-4	-4	-4	-5	-4
34	1	5	2	3	4	3
35	-3	2	0	4	4	1
36	0	2	1	0	1	1
37	1	2	0	4	1	-1
38	0	4	0	0	0	0
39	-5	-4	-3	-4	-4	-3
40	-3	2	-3	-2	-3	-3
41	0	1	0	2	2	1
42	-4	-5	-4	-3	-3	-3
43	0	0	0	0	0	0
44	0	3	0	1	2	0
45	-1	-1	-1	1	-1	-1
46	0	1	1	1	1	1
47	-5	5	-5	-5	-5	-5
48	0	0	0	0	0	0
49	4	4	4	4	4	4

*Chapitre III Etude en aval des déterminants de la différenciation des produits laitiers (Yaourt)*

50	-5	2	1	0	1	1
51	-3	1	-4	-3	-4	-4
52	-2	2	1	1	1	1
53	2	4	-1	5	-1	-1
54	0	4	0	4	-1	-1
55	2	3	2	2	1	1
56	0	0	0	-2	0	0
57	2	5	1	2	2	2
58	3	5	-4	5	1	-3
59	-2	4	0	4	1	-1
60	0	3	2	0	-1	1
61	0	5	-4	4	-3	-3
62	0	5	-4	4	-3	-3
63	0	5	-4	4	-3	-3
64	-1	5	0	3	2	-1
65	1	5	1	4	3	1
66	-3	2	2	3	3	3
67	-5	-5	-5	-5	-5	-5
68	-4	-4	2	-4	2	1
69	-3	-2	-3	-2	-3	-2
70	0	4	0	4	0	0
71	-2	3	2	4	5	1
72	2	5	4	2	3	3
73	0	2	-1	4	5	1
74	-3	-3	-3	-3	-3	-3
75	-5	5	0	2	-5	0
76	-4	5	1	3	2	2
77	-3	3	1	1	0	-1
78	0	3	2	2	0	0
79	0	3	2	2	0	0
80	-5	-1	1	-4	-3	1
81	4	3	4	4	4	4
82	-4	2	-2	1	3	-5
83	-4	-2	-3	-2	-3	-4
84	-4	-2	-3	-2	-3	-4
85	2	4	3	3	1	0
86	-4	-4	-4	-4	-4	-4
87	-5	-3	-5	-3	-5	-5
88	-1	2	0	1	-1	2
89	1	2	-3	3	3	-3
90	-5	4	0	-2	0	0
91	0	2	-1	3	4	-1
92	-4	1	-5	5	-3	-3
93	0	3	-1	1	0	0
94	-5	4	0	4	1	1
95	-4	-5	-4	-3	-4	-3
96	0	0	0	0	0	0
97	0	5	1	0	0	0
98	0	4	1	3	0	0
99	-5	5	-5	-5	-5	-5
100	2	5	1	5	3	0
Total	-146	159	-77	80	-20	-77
Moyenne	-1.46	1.59	-0.77	1	-0.2	-0.77

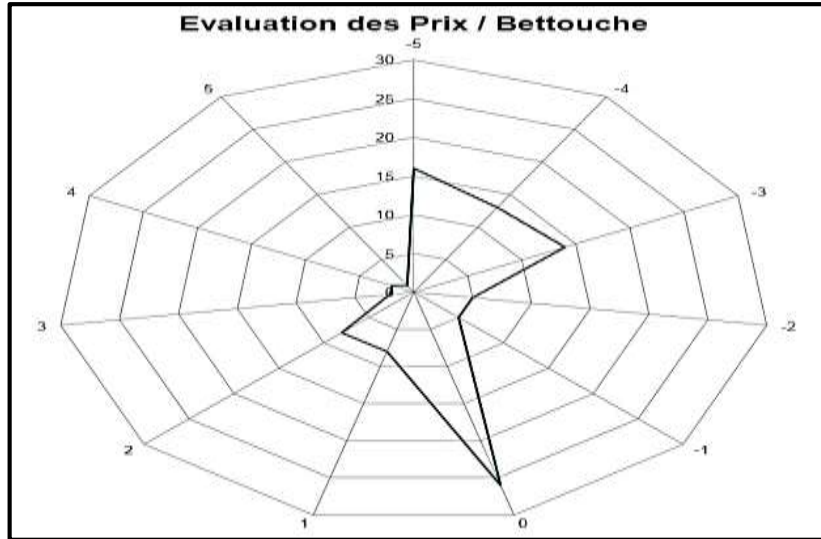
*Chapitre III Etude en aval des déterminants de la différenciation des produits laitiers (Yaourt)*

---

Evaluation	Danone	Soummam	Bettouche
-5	5	4	16
-4	7	7	13
-3	4	11	14
-2	4	6	5
-1	3	1	5
0	7	12	26
1	7	13	8
2	15	9	8
3	14	12	2
4	14	18	2
5	20	7	1

2.4.3.1. Evaluation Prix de la marque BETTOUCHE

Figure N°III. 20 : Evaluation Prix/Bettouche

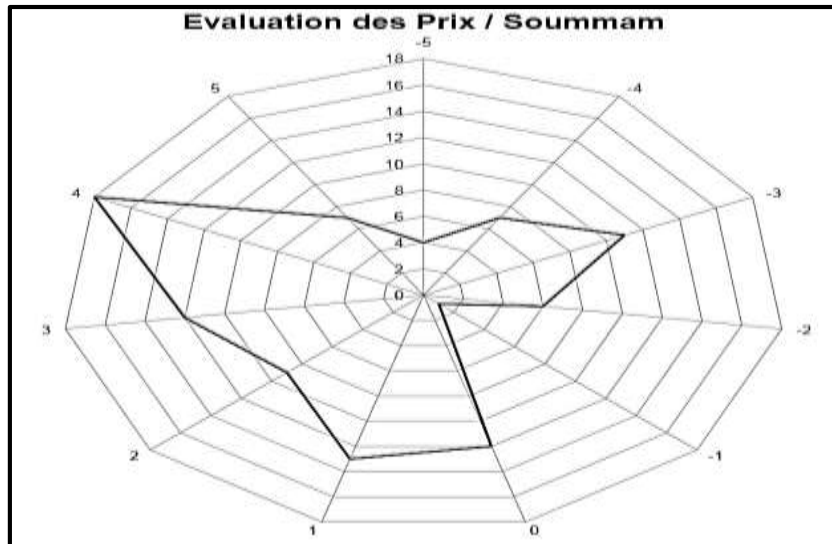


Source : établie à partir des données de l'enquête de terrain

Commentaire : il ressort que par rapport au prix, la marque BETTOUCHE est une référence puisque la tendance des prix se situe dans la zone de (-5 à 2) et tend vers « 0 » sur une échelle de (-5 à +5).

2.4.3.2. Evaluation Prix de la marque SOUMMAM

Figure N°III 21 : Evaluation Prix/Soummam

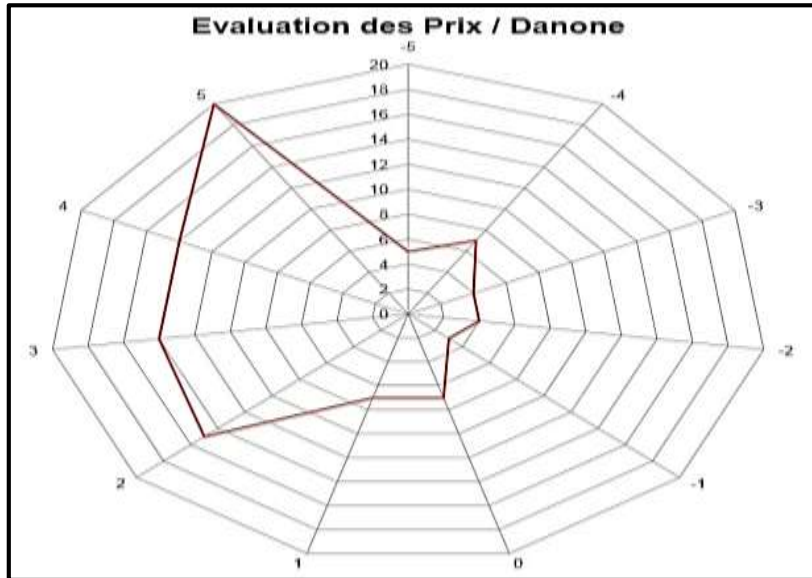


Source : établie à partir des données de l'enquête de terrain.

Commentaire : Il ressort que par rapport au prix, la marque SOUMMAM se situe en majorité dans la zone de (0 à +4) et tend vers « 4 » sur une échelle de (-5 à +5).

2.4.3.3. Evaluation Prix de la marque DANONE

Figure N°III.22 : Evaluation Prix/Danone

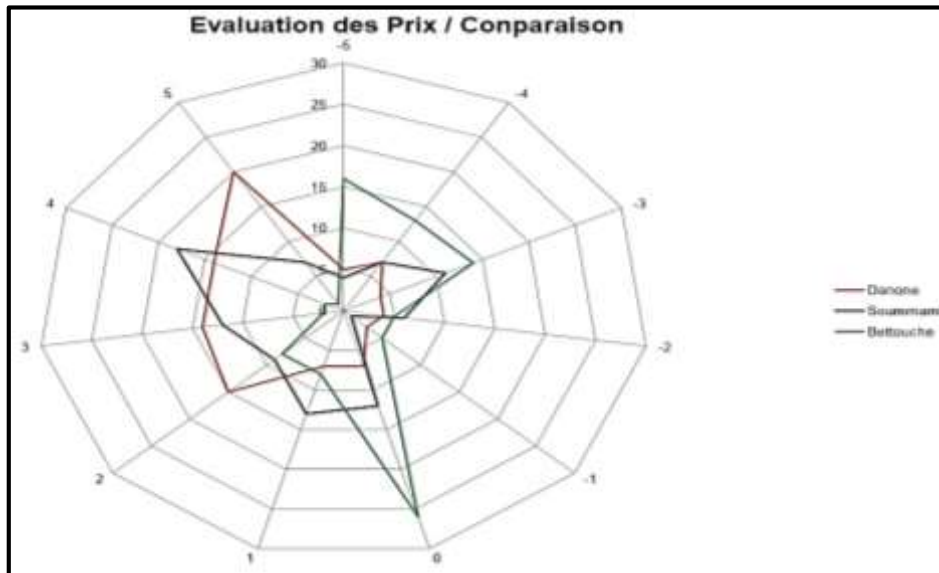


Source : établie à partir des données de l'enquête de terrain

Commentaire : Il ressort que par rapport au prix, la marque DANONE se situe en majorité dans la zone de (0 à +5) avec une nette tendance vers « 5 » sur une échelle de (-5 à +5).

2.4.3.4. Evaluation(Prix) : Confrontation BETTOUCHE- SOUMMAM-DANONE

Figure N°III. 23 : Evaluation Prix : Confrontation ou superposition des 3 marques



Source : établie à partir des données de l'enquête de terrain

Commentaire : la toile nous donne une vue globale des trois marques référencées ce qui permet de les positionner l'une par rapport à l'autre, compte tenu de leurs évaluations sur la base des variables prix.

*Chapitre III Etude en aval des déterminants de la différenciation des produits laitiers (Yaourt)*

**2.4.4. Evaluation Qualité des marques (Echelle de -5 à +5)**

Identification	Battouche	Danone	Hodna	Soummam	Trefle	Ramdy
45	-5	-5	-5	-5	-5	-5
39	-5	-3	-5	-3	-5	-5
1	-3	-2	-5	-3	-5	-5
27	3	3	2	4	-5	-5
33	4	4	-4	5	-5	-5
95	-4	-5	-4	-5	-4	-5
5	-5	-4	-4	-5	-4	-5
74	-5	-3	-4	-4	-4	-5
97	-5	-4	-5	-3	-4	-5
75	-3	5	-5	3	1	-5
82	-3	2	-1	0	3	-5
53	4	5	-5	5	3	-5
99	-5	5	-1	5	4	-5
21	5	5	-4	5	5	-5
15	-4	-5	-4	-3	-5	-4
18	-4	-4	-4	-3	-5	-4
86	-4	-4	-4	-4	-4	-4
42	-4	-3	-4	-3	-4	-4
2	-3	-5	-3	-4	-3	-4
67	-4	-5	-4	-3	-3	-4
83	-5	-2	-3	-2	-3	-4
84	-5	-2	-3	-2	-3	-4
16	-5	-4	-3	-3	-3	-3
77	-4	2	-3	-1	-2	-3
61	3	5	-1	5	-2	-3
62	3	5	-1	5	-2	-3
63	3	5	-1	5	-2	-3
92	2	5	1	4	1	-3
20	-4	4	-3	2	3	-3
37	3	5	0	5	4	-3
87	0	5	-3	-3	-3	-2
51	2	2	0	3	-1	-2
3	-1	-2	-1	2	2	-2
28	-4	-2	-3	-1	-2	-1
34	0	1	-1	0	0	-1
9	-3	0	-1	1	0	-1
11	1	1	-2	-1	1	-1
14	2	1	-1	5	1	-1
85	-1	1	-1	0	2	-1
19	0	5	0	4	3	-1
73	1	3	0	4	5	-1
91	0	3	1	4	5	-1
52	0	0	0	0	0	0
96	0	0	0	0	0	0
72	-5	1	-1	1	0	0
93	1	1	-1	1	0	0
78	-5	2	1	1	0	0
79	-5	2	1	1	0	0

*Chapitre III Etude en aval des déterminants de la différenciation des produits laitiers (Yaourt)*

23	-2	1	-1	2	0	0
31	-3	1	0	2	0	0
43	0	1	0	2	0	0
26	0	-1	1	2	0	0
36	1	2	0	3	0	0
8	2	2	0	3	0	0
98	0	4	0	3	0	0
69	5	5	0	5	0	0
12	0	1	0	1	1	0
44	0	2	0	2	1	0
59	0	2	1	2	1	0
76	0	2	1	2	1	0
56	1	1	-1	3	1	0
4	5	3	-1	4	1	0
71	1	3	0	2	3	0
10	-3	5	3	3	3	0
65	1	4	0	4	3	0
35	-3	3	1	4	5	0
7	2	3	1	4	5	0
30	-3	4	-2	5	5	0
29	1	3	-2	5	-2	1
88	-1	2	0	1	-1	1
46	0	1	1	1	1	1
24	1	1	1	2	1	1
38	0	3	-1	3	1	1
94	2	5	-1	4	1	1
22	1	1	2	4	1	1
32	-1	3	2	4	1	1
60	3	3	0	5	1	1
40	2	3	1	3	2	1
89	2	4	2	5	2	1
90	2	5	1	1	3	1
100	3	5	0	4	3	1
57	4	5	2	4	-1	2
6	1	2	2	2	2	2
70	0	3	2	3	2	2
47	-3	4	2	3	3	2
68	2	5	1	4	3	2
50	1	4	3	4	3	2
17	0	3	0	3	0	3
80	3	3	3	3	3	3
54	3	4	3	4	3	3
81	3	4	3	4	3	3
49	4	5	3	5	3	3
66	2	3	3	4	4	3
55	4	4	4	5	2	4
58	5	5	1	2	3	4
13	2	3	4	4	4	4
48	4	5	4	5	4	4
64	5	3	3	4	-1	5
41	0	-1	1	3	2	5
25	3	5	3	5	3	5
Total	-14	180	-46	190	44	-67
Moyenne	-0.14	1.80	-0.46	1.90	0.44	-0.67

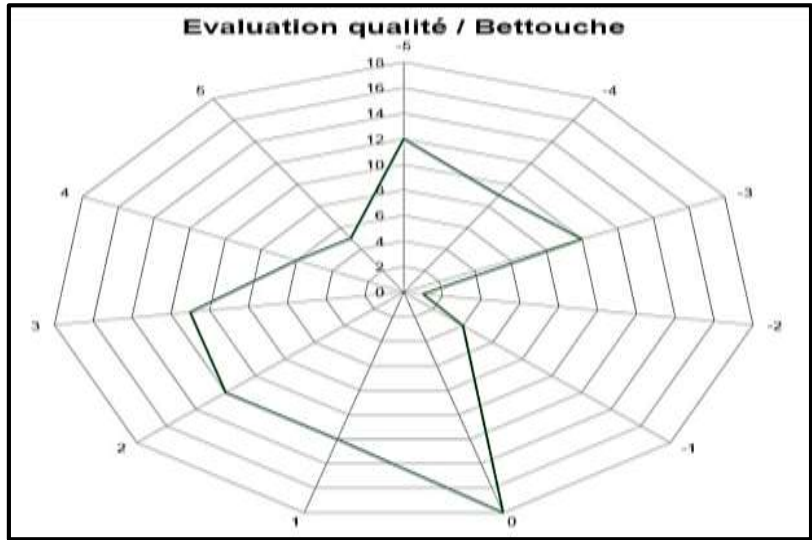
*Chapitre III Etude en aval des déterminants de la différenciation des produits laitiers (Yaourt)*

---

Evaluation	Danone	Soummam	Bettouche
-5	5	3	12
-4	5	3	9
-3	3	9	10
-2	5	2	1
-1	2	3	4
0	3	5	18
1	14	9	12
2	12	13	12
3	18	14	11
4	11	21	6
5	22	18	5

2.4.1.1. Evaluation Qualité de la marque BETTOUCHE

Figure N°III. 24 : Evaluation de la qualité/Bettouche

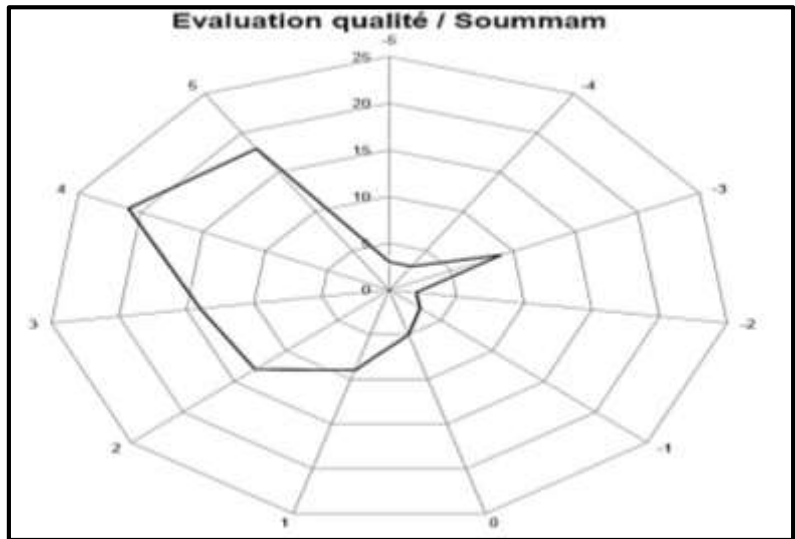


Source : établie à partir des données de l'enquête de terrain

**Commentaire :** Il ressort que par rapport à la qualité, la marque BETTOUCHE est une référence ou point de départ puisque la tendance des prix se situe dans la zone de (-5 à 2) et tend principalement vers « 0 » sur une échelle de (-5 à +5).

2.4.4.2. Evaluation Qualité de la marque SOUMMAM

Figure N°III. 25 : Evaluation de la qualité/Soummam

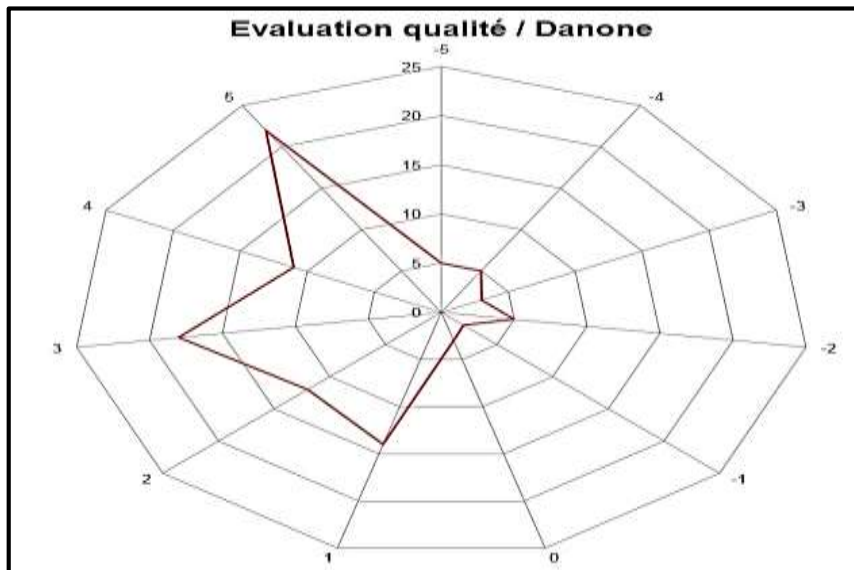


Source : établie à partir des données de l'enquête de terrain

**Commentaire :** Il ressort que par rapport à la qualité, la marque SOUMMAM se situe en majorité dans la zone de (0 à +5) une tendance élargie et dispersée entre +3 et +5, sur une échelle de (-5 à +5).

**2.4.4.3. Evaluation Qualité de la marque DANONE**

**Figure N°III. 26 :** Evaluation de la qualité/Danone

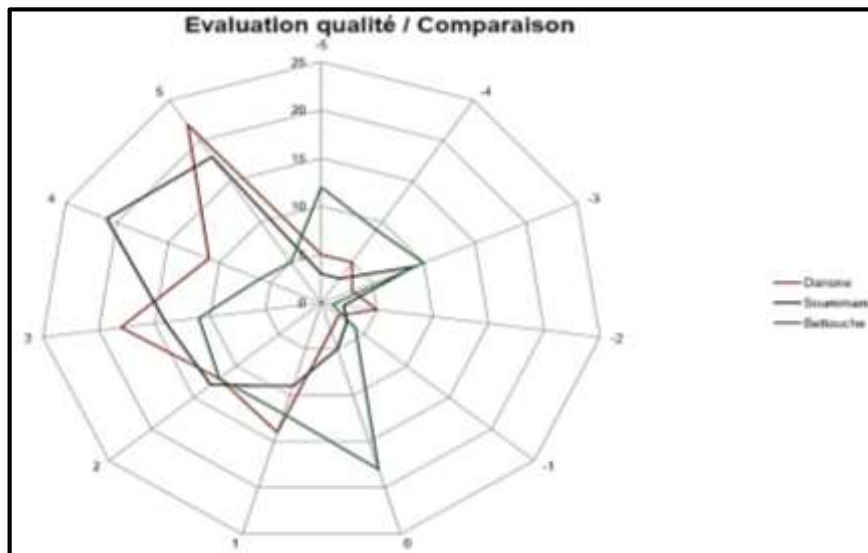


**Source :** établie à partir des données de l'enquête de terrain

**Commentaire :** Il ressort que par rapport à la qualité, la marque DANONE se situe en majorité dans la zone de (+1 à +5) avec une nette tendance vers « 5 » sur une échelle de (-5 à +5).

**2.4.4.4. Evaluation (Qualité) : Confrontation BETTOUCHE- SOUMMAM-DANONE**

**Figure N°III. 27 :** Evaluation de la qualité/ Confrontation ou superposition des 3 marques

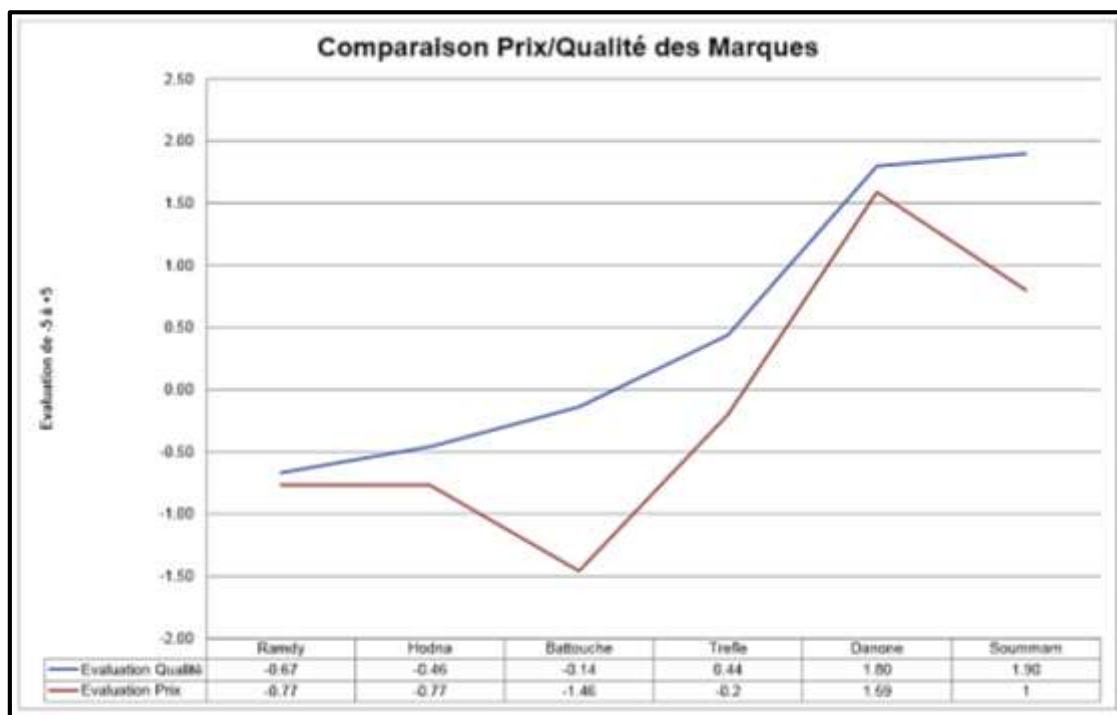


**Source :** établie à partir des données de l'enquête de terrain

**Commentaire :** la toile nous donne une vue globale des trois marques référencées ce qui permet de les positionner l'une par rapport à l'autre, compte tenu de leurs évaluations sur la base des éléments de la qualité.

2.4.4.5. Comparaison des marques par rapport aux couples (prix/qualité)

Figure N°III. 28 : Evaluation des marques selon le couple (prix/qualité)



Source : établie à partir des données de l'enquête de terrain

**Commentaire :** la position des marques compte tenu du couple (prix/ qualité) est bien visible sur la figure qui nous permet une comparaison directe.

### **Section 3 : Analyse et discussion des résultats**

La stratégie de différenciation consiste pour une entreprise à rendre unique la valeur perçue aux yeux du consommateur son ou ses produits. La stratégie de différenciation ne s'appuie pas uniquement sur des éléments de prix, mais sur des éléments hors prix, également, des qualités objectives du produit et/ou sur des impressions plus subjectives du consommateur : image de marque, service, conditionnement esthétique... Cette stratégie présente trois avantages principaux :

- Elle permet de pratiquer des prix de vente élevés avec de fortes marges ;
- Elle permet d'échapper à une guerre des prix ;
- Elle permet à l'entreprise de se positionner et aux clients de se faire une idée de l'entreprise et de son positionnement

Dans notre cas et s'agissant des produits laitiers et principalement les yaourts fabriqués localement par les différentes entreprises citées précédemment, nous pouvons conclure et ce au-delà de l'aspect général caractérisant les consommateurs à travers les différents éléments et critères retrouvés dans l'échantillon de la population étudiée (sexe, âge, fonction, salaires situation familiales...), leurs comportements d'achat ainsi que leurs motivations. Nous avons pu conclure ce qui suit :

- L'orientation des achats ainsi que la prise de décision lors de l'action même, d'achat sont déterminés par trois éléments essentiels tous découlant des deux groupes principaux de variables de prix et hors prix. Il s'agit bien entendu du **prix** du produit, de la **disponibilité** du produit mais également de sa **qualité**.

Ces trois éléments apparus clairement dans notre étude ont fait l'objet d'un test de corrélation entre, d'une part, ces éléments et d'autre part, la préférence ou le choix des consommateurs. Les résultats s'avèrent être en faveur de relations étroites parfaitement définies. Ce qui placerait ces éléments parmi les plus pertinents dans la détermination du choix du consommateur ou dans la désignation de sa marque préférée. Une autre preuve qui viendrait conforter l'hypothèse selon laquelle la différenciation tient compte aussi bien des éléments de prix et hors prix.

La confrontation d'éléments de prix et ceux hors prix, calculés en moyenne, nous a donné des valeurs positives (qui démontrent de l'importance de ces deux éléments dans la construction de la différenciation). Néanmoins, il est constaté un léger avantage pour les éléments hors prix d'où la prédominance de ceux-ci sur le prix. Les valeurs ainsi trouvées sont

### *Chapitre III Etude en aval des déterminants de la différenciation des produits laitiers (Yaourt)*

de l'ordre de **3.66** pour les variables prix et **3.72** pour les variables hors prix. (le calcul étant fait sur une échelle de 1 à 6).

Les éléments de l'hors prix étudiés nous ont donné des valeurs individuelles se situant tantôt sous la barre des prix tantôt au-dessus, comme le montre les valeurs ci-contre.

ELEMENTS HORS PRIX	VALEURS	ELEMENTS DE PRIX
Qualité nutritionnelle	4.41 >	
Label qualité	4.18 >	
Aspect bio	4.44 >	
Image de marque	3.34 <	
Notoriété	3.48 <	
Packaging	3.29 <	
Nouveau produit	3.27 <	
Choix de gamme	3.57 <	
Proximité- disponibilité	3.71 >	
Emplacement sur les lieux de vente	3.52 <	
<b>Moyenne</b>	<b>3.72</b> $\cong$	<b>3.66</b>

Dans les éléments de l'hors prix étudiés, on retrouve certains plus déterminants que le prix. Le cas du label qualité, de la qualité nutritionnelle, de l'aspect bio et la proximité. D'autres par contre, le sont moins, ce qui fait que c'est le prix qui prédomine dans ces cas-là. Nous citerons l'image de marque, la notoriété, le packaging, les nouveaux produits, le choix de gamme et l'emplacement sur les lieux de vente. Tous ces éléments ont une influence minime sur le comportement ainsi que sur l'esprit du consommateur des produits laitiers (yaourt) dans la région de Tizi-Ouzou.

L'autre évaluation abordée dans notre étude, n'est autre que celle mettant aux prises toutes les marques présentes sur le marché régional. La marque Soummam en sort triomphante et se voit hisser en première position dans le classement général, comme première préférée des consommateurs. Elle confirme ainsi sa position de leader sur le marché. Vient ensuite Danone comme challenger et puis Bettouche comme suiveur avec chacun sa particularité compte tenue de la combinaison des variables (prix/qualité).

L'étude détaillée des prix et de la qualité des trois marques précitées montre que :

**Au niveau des prix**

- **Bettouche** est de moindre qualité, la tendance est à 0 sur une échelle allant de [-5 à +5].
- **Soummam** : évolution générale de 0 à 4 mais la tendance est à 4 (prix élevé mais pas aussi cher que ceux de DANONE)
- **Danone** : occupant toute la zone de 1 à 5 avec une tendance nette vers le 5 ce qui dénote de la cherté du produit dépassant toutes les autres marques.

**Au niveau de la qualité**

- **Bettouche** : la tendance de la qualité tend vers 0, ce qui veut dire que les consommateurs sont convaincus que le produit est de moindre qualité.
- **Soummam** : au vu de leurs réponses, les clients ou consommateurs du produit pensent que les produits SOUMMAM sont de bonne qualité, du même rang et parfois juste en dessous de la qualité de son rival direct DANONE.
- **Danone** : la qualité des produits de DANONE est jugée très appréciable, elle est d'ailleurs bien notée occupant la zone de 3 à 5 avec une nette tendance vers le chiffre 5, suprême notation de la qualité.

La combinaison des deux critères prix et qualité montre des marques avec un couple de critères (prix- qualité), tantôt convergent et tantôt divergents. (Voir figure III. 10), mettant en évidence des marques allant :

- De moindre qualité avec prix bas (Ramdy)
- Bonne qualité pour bon prix (Bettouche)
- Très bonne qualité à prix abordable (Soummam)
- Prix supérieur pour une qualité supérieure (Danone)

Et ce toujours sous l'œil bienveillant et selon l'appréciation des consommateurs testés.

### **Conclusion**

En guise de conclusion de notre enquête de terrain réalisée par questionnaire auprès de 100 individus consommateurs du produit « yaourt », ayant des profils, habitudes et comportements tous différents les uns des autres, nous pouvons affirmer et ce sans l'ombre d'un doute que dans la stratégie de différenciation il y a en effet la suprématie des éléments hors prix sur les éléments prix comme le montre l'étude empirique ayant conduit à nos résultats.

Dans un contexte concurrentiel national et en présence d'un leader mondial de la trempe de DANONE activant dans la filière lait et dérivés aux côtés d'entreprises nationales pour la plupart, familiales et de tailles relativement petites, il y a lieu de dire que l'image de marque de ce géant mondial implanté dans plus de 130 pays ne lui a pas suffi à dominer un marché algérien présentant des caractéristiques spéciales et fonctionnant selon une logique propre, en sus, le niveau éducationnel influe négativement sur le comportement du consommateur et sur son mode de consommation.

## 2.4.2. Evaluation des Marques référence à partir des variables de prix et hors prix

## Comparaison des éléments prix / hors prix (quel que soit la marque)

Identification	qualité nutritionnelle	label qualité	l'aspect bio	image de marque	notoriété	packaging	les nouveaux produits	choix-gamme	proximité (disponibilité)	emplacement sur les lieux de vente	Moyenne Hors Prix	prix
1	5	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1.9	3
2	4	5	4	2	4	2	2	4	2	2	3.1	2
3	5	5	3	2	1	2	3	2	2	2	2.7	5
4	4	4	5	4	4	3	3	4	2	2	3.5	4
5	2	5	6	3	5	4	2	1	6	5	3.9	2
6	4	3	5	3	3	3	4	3	5	4	3.7	4
7	4	5	6	4	3	3	3	2	2	2	3.4	4
8	5	4	4	6	5	5	5	4	6	6	5	4
9	5	4	4	3	3	2	1	4	1	1	2.8	4
10	4	4	4	3	4	2	2	2	4	4	3.3	5
11	4	3	3	4	5	2	4	3	5	5	3.8	4
12	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1.5	1
13	1	5	2	2	5	1	6	5	2	5	3.4	2
14	6	6	6	3	4	4	3	3	4	4	4.3	3
15	1	1	3	2	2	2	1	2	1	2	1.7	2
16	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3.5	1
17	6	6	6	3	3	3	3	3	4	6	4.3	4
18	4	3	3	1	1	1	1	1	4	4	2.3	3
19	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3.8	4
20	5	5	4	4	4	3	2	4	5	3	3.9	4
21	5	3	6	3	3	6	6	3	6	6	4.7	5
22	6	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4.6	5
23	5	4	6	4	4	4	4	3	4	3	4.1	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.7	4
26	5	5	4	5	4	6	2	3	2	3	3.9	3
27	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3.6	4
28	5	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3.4	1
29	4	3	4	2	3	2	3	3	2	2	2.8	4
30	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4
31	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4.1	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

33	4	4	6	3	3	5	4	4	4	5	4.2	4
34	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3.5	5
35	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4.4	4
36	5	4	4	2	2	2	2	2	4	3	3	4
37	5	1	6	5	5	4	1	2	4	3	3.6	1
38	5	5	5	5	5	2	2	4	4	4	4.1	3
39	6	6	5	3	4	3	3	3	3	4	4	2
40	5	5	6	5	5	5	5	5	4	4	4.9	5
41	4	4	6	5	5	4	4	6	6	1	4.5	3
42	1	2	3	2	3	1	3	3	1	1	2	3
43	5	4	6	2	2	2	2	2	2	2	2.9	4
44	5	4	4	4	4	4	3	4	2	1	3.5	5
45	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1.6	3
46	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3.9	3
47	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2.9	5
48	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3.8	3
49	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5.3	5
50	4	2	6	4	2	2	4	4	5	2	3.5	5
51	5	6	4	2	3	2	4	2	4	4	3.6	3
52	1	4	1	3	3	3	4	4	3	3	2.9	1
53	5	6	6	6	6	4	3	5	4	3	4.8	3
54	6	6	6	3	3	3	2	4	3	1	3.7	4
55	6	5	5	5	5	4	5	5	6	6	5.2	3
56	1	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3.3	1
57	4	3	4	2	2	3	3	2	1	1	2.5	4
58	5	5	6	4	5	6	5	5	6	6	5.3	6
59	5	3	6	2	2	2	2	2	5	5	3.4	3
60	3	4	3	4	1	2	1	2	4	3	2.7	3
61	4	4	4	3	2	2	1	4	2	2	2.8	4
62	4	4	4	3	2	2	1	4	2	2	2.8	4
63	4	4	4	3	2	2	1	4	2	2	2.8	4
64	6	6	6	3	3	4	3	3	4	6	4.4	6
65	6	4	3	2	4	4	5	6	5	5	4.4	5
66	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3.3	3
67	4	4	4	1	4	6	3	5	4	3	3.8	4
68	5	4	5	4	4	6	5	4	6	6	4.9	4
69	5	4	5	2	4	6	3	3	3	3	3.8	3

70	5	5	6	3	3	3	3	3	3	3	3.7	4
71	5	5	5	5	4	3	4	5	4	6	4.6	3
72	4	4	3	3	2	3	1	1	1	1	2.3	4
73	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4.4	4
74	1	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1.9	3
75	5	4	5	2	4	4	3	4	5	4	4	4
76	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3.9	5
77	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	3.5	3
78	6	5	6	2	1	2	5	5	5	4	4.1	5
79	6	5	6	2	1	2	5	5	5	4	4.1	5
80	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3.8	4
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	5	5	4	4	5	3	4	4	4	2	4	3
83	2	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3.8	3
84	2	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3.8	3
85	6	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4.5	5
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
87	6	6	6	4	4	4	6	5	5	5	5.1	4
88	5	6	5	3	4	3	4	4	4	1	3.9	3
89	5	5	4	2	2	3	2	3	5	3	3.4	4
90	5	5	6	3	3	3	3	3	3	3	3.7	4
91	5	6	5	5	4	4	4	4	5	5	4.7	3
92	5	5	2	3	4	3	3	4	2	6	3.7	4
93	5	5	5	3	4	4	2	4	4	6	4.2	4
94	5	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3.5	3
95	6	6	6	2	6	5	5	5	3	2	4.6	3
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6
97	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4.2	2
98	6	5	5	4	4	3	4	4	4	2	4.1	4
99	5	4	5	1	1	2	2	4	4	6	3.4	4
100	5	5	6	6	6	4	6	6	6	5	5.5	5
<b>Total</b>	<b>441</b>	<b>418</b>	<b>444</b>	<b>334</b>	<b>348</b>	<b>329</b>	<b>327</b>	<b>357</b>	<b>371</b>	<b>352</b>	<b>372.1</b>	<b>366</b>
<b>Moyenne Echantillon</b>	<b>4.41</b>	<b>4.18</b>	<b>4.44</b>	<b>3.34</b>	<b>3.48</b>	<b>3.29</b>	<b>3.27</b>	<b>3.57</b>	<b>3.71</b>	<b>3.52</b>	<b>3.72</b>	<b>3.66</b>
<b>Ecart avec Prix</b>	<b>0.75</b>	<b>0.52</b>	<b>0.78</b>	<b>-0.32</b>	<b>-0.18</b>	<b>-0.37</b>	<b>-0.39</b>	<b>-0.09</b>	<b>0.05</b>	<b>-0.14</b>	<b>0.06</b>	
<b>Ecart taux</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>16%</b>	<b>-6%</b>	<b>-4%</b>	<b>-7%</b>	<b>-8%</b>	<b>-2%</b>	<b>1%</b>	<b>-3%</b>	<b>1%</b>	





# *Conclusion Générale*



Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

Il existe deux niveaux de stratégie :

- La Stratégie de groupe (ou Corporate strategy) : qui détermine les secteurs d'activité de l'entreprise ;
- La Stratégie concurrentielle (ou Business strategy) : mise en œuvre dans chacun des domaines d'activité.

Pour leurs mises en place, il faudrait recourir à ce qui est communément appelé la « démarche stratégique ». (Dont le modèle LCAG) qui préconise ce qui suit :

- **La segmentation stratégique** : Identifier des ensembles homogènes pertinents à partir desquels on pourra construire la réflexion stratégique.

Analyser les caractéristiques intrinsèques, les forces qui s'y exercent et identifier ainsi les ressorts essentiels de la concurrence.

- **La construction d'un avantage compétitif** : Pour chacun des domaines considérés, une stratégie appropriée doit être mise en œuvre.

Les deux principales stratégies envisagées (les stratégies génériques) sont:

- Les stratégies de coût : (souvent associées à des stratégies de volume).
- Les stratégies de différenciation.

**Analyse de l'environnement et compréhension de la concurrence** : la compréhension de l'environnement ainsi que son analyse, exigent de nous : une Analyse externe et un Diagnostic interne.

**Le marché** est le lieu où se confrontent l'offre et la demande ainsi que les concurrents.

Les éléments de définition du marché : Présence d'**opportunités** et de **menaces** sur un marché.

**Filière d'activité ou Business system** : Le domaine d'activité s'insère dans une filière économique ou filière d'activité.

La filière choisie pour notre étude est celle du lait et dérivés avec comme principal produit, les yaourts. L'analyse des marques conduite par une enquête de terrain nous a permis de nous positionner en aval afin de voir et de vérifier, dans quelle mesure la stratégie de différenciation est-elle perçue par les consommateurs. Il s'agit de mettre en exergue un bon nombre de facteurs déterminants de la différenciation, à travers lesquels nous allons voir également, quelles sont les caractéristiques distinctives et/ou les avantages réels ou perçus du produit ou de la marque

auxquels les clients et les consommateurs des yaourts réagissent favorablement. Ces critères ne sont autres que des éléments de prix et hors prix.

L'étude dans son ensemble, nous a permis de nous familiariser avec certaines marques de yaourt suffisamment connues et réputées dans la wilaya de Tizi Ouzou, comme elle nous a permis aussi de découvrir d'autres marques, totalement inconnues. La recherche des facteurs à l'origine du choix des marques de référence a opposé deux entités majeurs voire même trois, si l'on rajoute la marque Bettouche, qui est loin de se targuer d'occuper le sommet de la filière mais qui engrange des parts de marchés très importantes et qui se présente comme concurrent potentiellement menaçant, juste derrière dans sa posture de suiveur jouissant d'une très bonne notoriété.

Les deux entités visées en concurrence directe et qui se disputent la première place ne sont autre que le géant mondial DANONE et l'entreprise propriété de la famille Hamitouche, SOUMMAM. De par l'étude empirique, et malgré son statut de multinationale véhiculant une image au-delà de ses frontières naturelles en réussissant à s'implanter localement à travers une alliance stratégique la liant à l'entreprise DJURDJURA pour devenir DANONE DJURDJURA, dont elle a hérité de tout son patrimoine matériel et symbolique. Malgré cette aubaine qui lui a été offerte, il y a lieu tout de même de constater qu'elle occupe la 2<sup>ème</sup> place derrière SOUMMAM en terme de parts de marché, 30% contre près de 45%. Ce qui est largement confirmé par l'étude de notoriété donnant SOUMMAM comme marque préférée des consommateurs avec 48/100 de voies. Cela nous amène au terme de l'étude à répondre à la problématique posée précédemment en infirmant certaines hypothèses et en confirmant d'autres.

- **H1** : « Le prix est l'unique variable qui détermine ou qui influence La préférence des consommateurs des produits laitiers (yaourt) » celle-ci est **infirmée**, étant donné que le prix ne constitue pas à lui seul l'unique élément déterminant la préférence des marques Yaourt par les consommateurs ;
- **H2** : « Les éléments de différenciation hors prix sont les plus pertinents dans la stratégie de différenciation mise en place par les entreprises afin de se distinguer de la concurrence » ; celle-ci est **confirmée** ;
- **H3** : « L'image de leader mondial de la marque DANONE constitue un élément essentiel dans la différenciation sur le marché des produits yaourt en Algérie ». Cette hypothèse s'avère **infirmée** sachant que l'image que véhicule DANONE comme leader mondial ne lui a pas permis de s'imposer en tant que tel sur le marché algérien. Néanmoins il reste challenger de son concurrent direct SOUMMAM et devance BETTOUCHE.

### **Limites de la recherche**

- La première limite qui doit être évoquée au terme de ce travail est relative à la méthode d'échantillonnage choisie par convenance. La base utilisée lors de la conduite de l'enquête étant la base 100, peu représentative mais significative du point de vue de la tendance. Et pour pouvoir se prononcer d'une manière définitive et ainsi généraliser les résultats de l'enquête, l'étude est appelée à être poursuivie ou à être reconduite de manière à élargir l'échantillon ou la population, et ce, pour plus de représentativité en nombre d'abord et en lieux (élargir le champ territorial de l'étude) ;
- Ensuite, il y a lieu de se pencher sur le questionnaire ayant servi à la conduite de l'enquête ; celui-ci, dans sa version standardisée présente un biais en terme de collecte d'information. Dans une autre forme, qualitative, nous aurons beaucoup à gagner en termes de richesse des informations, non seulement mais aussi de leur pertinence à l'effet de pouvoir élucider et déchiffrer certains comportements des plus complexes. Ce qui à coup sûr, nous aurait aidé à nous approfondir dans l'explication de certains aspects liés aux comportements des consommateurs ;
- Puis nous allons évoquer le mode d'administration du questionnaire où la priorité serait donnée au face à face du fait qu'il demeure de loin le plus indiqué pour la conduite de telles enquêtes.
- Aussi, le produit choisi pour mettre en évidence la stratégie de différenciation sous tous ses aspects n'est pas le meilleur exemple qui soit étant donné que c'est un produit de très large consommation (consommation de masse), ce qui induit un achat non réfléchi et de routine, contrairement aux autres produits de valeurs pour lesquels le consommateur devrait réfléchir plusieurs fois avant l'acte d'achat ;
- Et enfin, le non accès aux enceintes des entreprises, ainsi que le verrouillage ayant caractérisé l'obtention de l'information a rendu la tâche plus ardue d'où l'impossibilité de vérifier les éléments étudiés en usine, donc, en amont.

### **Perspectives de recherche**

En termes de perspectives futures de recherche, plusieurs axes peuvent être empruntés. Il s'agit entre autres de :

- Voir de près la relation entre culture locale et mode de consommation : Etendre l'échantillon et élargir la zone géographique pour atteindre d'autres catégories de consommateurs et d'autres localités ayant des comportements de consommation et des cultures locales toutes différentes, aiderait dans l'approfondissement de l'étude et posera la perception réelle qu'auront les consommateurs de telle ou telle région du pays à l'égard du produit étudié ; cela permettra aussi de tester par la même occasion le pouvoir des consommateurs locaux, leurs mode de consommation sur les stratégies de marques ;
- Etudier les relations (préférences/ marques nationales ou marques étrangères) et voir dans quelle mesure les gens aimeraient consommer les produits locaux, nationaux ; les proportions...et quels seraient les autres facteurs de motivation qui favoriseraient cette tendance ;
- Voir en amont les éléments déterminant la stratégie de différenciation en entreprise : Par ailleurs et dans le souci d'élargissement et d'approfondissement, l'étude deviendrait plus intéressante et plus riche, si l'on intègre tous les éléments à l'origine de la différenciation. Nous sous entendons les éléments internes à l'entreprise, qui nous renverrait à une étude également en amont qui viendrait compléter celle en aval objet de notre travail.
- L'application de l'étude à d'autres filières et secteurs : l'étude aussi serait beaucoup plus intéressante, si elle est prolongée de façon expérimentale à d'autres filières, voire d'autres secteurs d'activité, pour voir ce qui adviendrait des déterminants de la stratégie de différenciation ;
- Une éventuelle étude comparative de toutes les marques présentes dans la région avec une analyse pointue de tous les éléments ayant pesé sur la différenciation aussi bien en entreprise que chez les consommateurs pour pouvoir enfin dégager une carte perceptuelle et des yaourts en particuliers et de l'ensemble de la filière lait et dérivés dans l'espace wilayal de Tizi-Ouzou en brochant un tableau général et complet à toute fin utile (administrative, professionnelle, académique...).

---



---

# *Bibliographie*

---



---

# Bibliographie

## Ouvrages

- A.Ch. MARTINET, « Stratégie », Edition Vuibert, Mai 1983.
- Crego & Schiffrin (1994), Irwin Professional Publishing , 240 p." Customer-Centered Reengineering : Remapping for Total Customer Value "(Hardcover).
- De boeck- wesmael s.a 1995, Marc Ingham (ed).
- F. TANNERY, T. HAFSI, J.PH. DENIS, A.CH. MARTINET, “Encyclopédie de la stratégie”, Edition Vuibert, 2014.
- Gérard GARINALDI, « l’analyse stratégique », Editions d’organisation, 2005.
- Gérard KOENIG “Management Strategique” (paradoxes, interactions et apprentissage), Editions Nathan, 1996.
- Henry MINZBERG, Bruce AHLSTRAND, Joseph LAMPEL, Editions village-mondial, paris 1999.
- J.F. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, “management stratégique”, Edition Vuibert, 9<sup>eme</sup> Edition, Paris 2013.
- J. J. LAMBIN, Ch de MOERTOOSE, « marketing stratégique et opérationnel”, Éditions Dunod, 7<sup>eme</sup> édition.
- Jacques BOJUI/ J. M SCHOETTL, « outils de la stratégie », Edition d’organisation, 2006.
- Jean-Charles Mathé (2001), Vuibert, 199p. " Management stratégique concurrentiel ". Kotler & Dubois (2004), Pearson Education, 833 p. " Marketing Management "
- J. P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI “Management Strategique”, Edition Vuibert, 9<sup>eme</sup> Edition. 2013.
- J.F. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, “management stratégique”, Edition Vuibert, 9<sup>eme</sup> Edition, Paris 2013.
- J. J. LAMBIN, Ch de MOERTOOSE, « marketing stratégique et opérationnel”, Éditions Dunod, 7<sup>eme</sup> édition.
- Jacques BOJUI/ J. M SCHOETTL, « outils de la stratégie », Edition d’organisation, 2006.
- L.L. ORTEGA, F. LEROY, B. GARRETTE, P. DUSSAUGE, R. DURAND “Strategor”, Edition Dunod, 6<sup>eme</sup> Edition. 2013.
- Lextenso Edition, 4eme édition.
- Michael PORTER, « l’avantage concurrentiel des nations », Editions inter éditions, paris 1993.
- Michael PORTER, « l’avantage concurrentiel », Editions Dunod, paris 1999, 1ere Edition 1986. (Inter éditions).
- Samuel JOSIEN, Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN, « l’essentiel du management.
- Tugrul ATAMER et Roland CALORI « Diagnostic et décisions stratégiques », Edition Dunod, 2<sup>eme</sup> édition 2003.
- Ulrike MAYRHOFER, « Management stratégique », Bréal 2007.
- W. Chan KIM et Renée MAUBORGNE, « Stratégie océan bleu » (comment créer de nouveaux espaces stratégiques), Pearson éducation, France, paris 2005.

## **Communication de Colloques et séminaires**

- Colloque de l'Association Internationale Walras, 16 septembre 1999, MSE de Paris. Cahier du CERAS, Hors-série n°1, 1999, pp. 131-145 131 La différenciation des prix chez Walras Arnaud Diemer.

## **Webographie**

- [www.actinnovation.com](http://www.actinnovation.com)
- [www.manager.go.com](http://www.manager.go.com)
- [www.emarketing.fr](http://www.emarketing.fr)



# *Liste des illustrations*



## *Liste des tableaux*

<b>Tableau N°</b>	<b>Objets</b>	<b>Pages</b>
Tableau N° I.1	les concepts militaires et leurs correspondants en stratégie d'entreprise	<b>06</b>
Tableau N° I.2	Analyse de l'environnement opportunités et menaces	<b>16</b>
Tableau N° I.3	L'impact des 5 forces sur la rentabilité du secteur (Critères d'évaluation)	<b>20</b>
Tableau N° I.4	comment faire une bonne segmentation	<b>22</b>
Tableau N° I.5	Critères de segmentation	<b>23</b>
Tableau N° I.6	Segmentation Stratégique VS Segmentation Marketing	<b>25</b>
Tableau N° I.7	Avantages et inconvénients de la stratégie de spécialisation	<b>30</b>
Tableau N° I.8	Reprenant les différents avantages et inconvénients de la diversification	<b>33</b>
Tableau N° I.9	Avantages et Inconvénients d'une Intégration Verticale	<b>36</b>
Tableau N° I.10	le développement stratégique de l'entreprise selon le couple (produit/mission)	<b>39</b>
Tableau N° I.11	Résumé des facteurs de performance dans les DAS et implications stratégiques	<b>46</b>
Tableau N° I.12	Les stratégies génériques	<b>48</b>
Tableau N° II.1	Stratégie Océan Bleu VS Stratégie Océan Rouge	<b>70</b>
Tableau N° II. 2	Les facteurs influençant le comportement du consommateur	<b>76</b>
Tableau N° II. 3	Avantages et inconvénients d'une gamme longue	<b>79</b>
Tableau N° II. 4	Les niveaux de packaging	<b>81</b>
Tableau N° II. 5	Les politiques de prix (prix/Qualité)	<b>82</b>
Tableau N° II. 6	Niveaux et objectifs de la communication	<b>83</b>
Tableau N° II. 7	Critères de différenciation liés au Produit	<b>91</b>
Tableau N° II. 8	Critères de différenciation liés au service	<b>92</b>
Tableau N° II. 9	Critères de différenciation liés au personnel	<b>92</b>
Tableau N° II. 10	Critères de différenciation par les points de vente	<b>92</b>
Tableau N° II. 11	Critères de différenciation liés à l'image	<b>93</b>
Tableau N° II. 12	Critères de différenciation liés aux prix	<b>93</b>
Tableau N° III. 1	La gamme des produits de la laiterie Soummam	<b>110</b>
Tableau N° III. 2	Le nombre de citations ou le nombre de fois que les marques sont citées	<b>125</b>
Tableau N° III. 3	Test de corrélation entre deux variables par KHI 2 et V de Cramer	<b>128</b>

## *Liste des figures*

<b>Figure N°</b>	<b>Objets</b>	<b>Pages</b>
<b>Figure N° I.1</b>	Les 5 forces de M. PORTER	<b>19</b>
<b>Figure N° I.2</b>	Principaux critères de segmentation	<b>22</b>
<b>Figure N° I.3</b>	Cartographie des critères de segmentation Marketing	<b>24</b>
<b>Figure N° I.4</b>	De la segmentation au positionnement	<b>25</b>
<b>Figure N° I.5</b>	le filtre VRIST des Ressources et aptitudes organisationnelles	<b>27</b>
<b>Figure N° I.6</b>	la chaîne de valeur de M. PORTER	<b>28</b>
<b>Figure N° I.7</b>	Les différentes orientations stratégiques Corporate	<b>29</b>
<b>Figure N° I.8</b>	Modes de diversification et d'intégration	<b>31</b>
<b>Figure N° I.9</b>	Les 04 grands groupes de Diversification	<b>32</b>
<b>Figure N° I.10</b>	Filière de production des ordinateurs : de la matière première au client	<b>34</b>
<b>Figure N° I.11</b>	Les phases d'internationalisation.	<b>36</b>
<b>Figure N° I.12</b>	Etapes et approches de l'internationalisation	<b>38</b>
<b>Figure N° I.13</b>	Courbe de cycle de vie	<b>41</b>
<b>Figure N° I.14</b>	La courbe d'expérience	<b>42</b>
<b>Figure N° I.15</b>	Les stratégies génériques	<b>47</b>
<b>Figure N° I.16</b>	Les Stratégies de Différenciation	<b>50</b>
<b>Figure N° I.17</b>	L'enlèvement dans la voie médiane	<b>53</b>
<b>Figure N° I.17*</b>	L'enlèvement dans la voie médiane	<b>53</b>
<b>Figure N° I.18</b>	Les dimensions fonctionnelles de la stratégie	<b>55</b>
<b>Figure N° II.1</b>	Résumé des deux grands courants de la différenciation des produits	<b>60</b>
<b>Figure N° II.2</b>	Une typologie des recompositions de l'offre	<b>65</b>
<b>Figure N° II.3</b>	Chaîne de valeur orientée "Client"	<b>68</b>
<b>Figure N° II.4</b>	Le produit vu comme un panier d'attributs, de fonctionnalités ou de services rendus.	<b>77</b>
<b>Figure N° II.5</b>	La gestion de la gamme	<b>80</b>
<b>Figure N° II.6</b>	Stratégies de fixation des prix	<b>81</b>
<b>Figure N° II.7</b>	Positionnement du prix au sein du Mix marketing	<b>82</b>
<b>Figure N° II.8</b>	Les canaux de distribution	<b>83</b>
<b>Figure N° II.9</b>	L'horloge de BOWMAN	<b>85</b>
<b>Figure N° II.10</b>	La démarche stratégique du Marketer	<b>99</b>
<b>Figure N° II.11</b>	Les différentes formes de positionnement	<b>101</b>
<b>Figure N° II.12</b>	La construction d'une carte perceptuelle	<b>102</b>
<b>Figure N° II.13</b>	Exemple de Mapping (le marché des fromages en France).	<b>102</b>
<b>Figure N° III.1</b>	Genres de la population enquêtée	<b>117</b>
<b>Figure N° III.2</b>	Ages de la population enquêtée	<b>117</b>
<b>Figure N° III.3</b>	Les différentes professions de la population enquêtée	<b>118</b>
<b>Figure N° III.4</b>	les catégories de salaires de la population enquêtée	<b>118</b>
<b>Figure N° III.5</b>	Les lieux d'habitation de la population enquêtée	<b>119</b>
<b>Figure N° III.6</b>	Situations familiales de l'échantillon	<b>119</b>
<b>Figure N° III.7</b>	La responsabilité des achats	<b>120</b>

<b>Figure N° III.8</b>	Fréquence d'achat des produits yaourt chez la population enquêtée	<b>121</b>
<b>Figure N° III.9</b>	Fréquence de consommation des produits yaourt chez la population enquêtée	<b>121</b>
<b>Figure N° III.10</b>	Les lieux d'achat d la population enquêtée	<b>122</b>
<b>Figure N° III.11</b>	la prise en considération des goûts des membres de la famille chez la population enquêtée	<b>122</b>
<b>Figure N° III.12</b>	Disponibilité des marques de yaourt recherchées selon la population enquêtée	<b>123</b>
<b>Figure N° III.13</b>	Actions alternatives lors de non disponibilité de la marque désirée	<b>123</b>
<b>Figure N° III.14</b>	La sensibilité à la communication et à la publicité de la population testée	<b>124</b>
<b>Figure N° III.15</b>	Les attentes des consommateurs selon l'échantillon	<b>124</b>
<b>Figure N° III.16</b>	L'ordre des marques et leurs positions, arrêtés par les consommateurs questionnés	<b>125</b>
<b>Figure N° III.17</b>	Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un pot de yaourt (Le prix Max admis)	<b>126</b>
<b>Figure N° III.18</b>	Croisement entre salaires et le prix max que peuvent supporter les consommateurs	<b>126</b>
<b>Figure N° III.19</b>	L'importance ainsi que les valeurs des éléments prix et hors prix	<b>132</b>
<b>Figure N° III.20</b>	Evaluation des Prix/Bettouche	<b>136</b>
<b>Figure N° III.21</b>	Evaluation des Prix/Soummam	<b>136</b>
<b>Figure N° III.22</b>	Evaluation des Prix/Danone	<b>137</b>
<b>Figure N° III.23</b>	Evaluation des Prix/ Confrontation ou superposition des 3 marques	<b>137</b>
<b>Figure N° III.24</b>	Evaluation de la qualité/Bettouche	<b>141</b>
<b>Figure N° III.25</b>	Evaluation de la qualité/Soummam	<b>141</b>
<b>Figure N° III.26</b>	Evaluation de la qualité/Danone	<b>142</b>
<b>Figure N° III.27</b>	Evaluation de la qualité/ Confrontation ou superposition des 3 marques	<b>142</b>
<b>Figure N° III.28</b>	Evaluation des marques selon le couple (prix/qualité)	<b>143</b>



# *Annexes*





# *Annexe 01*



# Questionnaire d'enquete

Recherche universitaire pour mémoire de master en Management Stratégique  
Thème : « La différenciation, une stratégie incontournable pour les entreprises dans un environnement concurrentiel »

## Enquête de terrain

### Questionnaire sur les produits Laitiers « Yaourt » en Algérie

Bonjour,

Dans le cadre de mémoire de fin d'études du cycle master en management stratégique, nous réalisons une enquête de terrain sur les produits alimentaires laitiers sur le marché algérien concernant la stratégie de différenciation des entreprises, et nous aimerions avoir votre avis. Merci d'avance.

#### **(\*)réponse obligatoire**

#### **Questions d'Identification**

##### **Question 1 : (\*)**

Etes-vous un homme ou une femme?

Oui

Non

##### **Question 2 : (\*)**

Dans quelles tranches d'âges vous situez-vous?

Moins de 20 ans

entre 21 et 35 ans

entre 36 et 60 ans

plus de 60 ans

##### **Question 3 : (\*)**

**Quel est votre profession ?**

Etudiant(e)

Fonction publique

Salarié en privé

Sans emploi

Autre : (à préciser)

##### **Question 4 : (\*)**

Dans quelles tranches de salaires vous vous trouvez?

Moins de 18.000 DA

Entre 18.000 DA et 35.000 DA

Entre 35.000 DA et 55.000 DA

Entre 55.000 DA et 100.000 DA

plus de 100.000 DA

##### **Question 5 : (\*)**

Habitez vous en zone ? :

urbaine (Ville)

rurale (village)

**Question 6 : (\*)**

**Vous vivez :**

Seul(e), sans enfant

Seul(e), avec enfant(s)

En couple, sans enfant

En couple, avec enfant(s)

En colocation, sans enfant

En colocation, avec enfant(s)

Chez mes parents, ma famille

**Question 7 :**

**Combien d'enfants (mineurs et majeurs) vivent au sein de votre foyer ?**

1

2

3

4

5 ou plus

**Question 8 :**

**Etes-vous (co-)responsable des achats alimentaires au sein de votre foyer ?**

Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires

Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)

Non, je ne m'en occupe pas du tout

**Thème 01 : consommation des produits laitiers « Yaourt »**

**Question 9 : (\*)**

**Achetez-vous des Produits laitiers « Yaourt » ?**

Oui

Non

**Question 10 : si oui,**

**A quelle fréquence consommez-vous des yaourts ?**

Une fois par jour

Deux fois par jour

Au moins une fois par semaine

Au moins cinq fois par semaine

**Question 11 : (\*)**

**Dans quel(s) type(s) de magasin(s) achetez-vous les produits laitiers « Yaourt » ?**

**(Plusieurs réponses possibles)**

- Hyper et Supermarchés

- Supérettes de proximité

- Epicerie du coin

**Question 12 : (\*)**

**En cas de non disponibilité de la marque recherchée sur les étals, quelles sont les actions alternatives ?**

-Je me rabatterai sur ma 2ème marque préférée

-Je changerai de magasin

-Je reporterai mes achats

-je me rabatterai sur un autre dessert (fruits)

**Thème 02 : positionnement des marques de produits laitiers « Yaourt »**

**Question 13 :**

**Parmi les marques du yaourt ci dessous,les quelles connaissez-vous?**

Battouche  
Danone  
Hodna  
Soummam  
Trefle

**Question 14 :**

**Quel est votre marque préféré (par ordre de préférence)?**

1.  
2.  
3.

**Question 15 : (\*)**

**Selon le critère du Prix, comment évaluez-vous les marques suivantes : du moins cher au plus cher sur la grille de -5 (bas prix) à +5 (prix élevé)**

Marque	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
Battouche											
Danone											
Hodna											
Soummam											
Trefle											

**Question 16 : (\*)**

**Selon le critère de la Qualité, comment évaluez-vous les marques suivantes : de moindre qualité à qualité supérieure sur la grille de -5 (moindre qualité) à +5 (qualité supérieure)**

Marque	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
Battouche											
Danone											
Hodna											
Soummam											
Trefle											

**Thème 03 : variables prix et Hors pris détemnants le choix des produits laitiers « Yaourt » par le consommateur :**

**Question 18 :**

**Quel prix seriez-vous prêt à payer pour un seul pot de yaourt?**

10 DA  
15 DA  
20 DA  
25 DA  
30 DA et plus

**Et Quel prix seriez-vous prêt à payer pour un pot format familial de yaourt?**

100 DA  
150 DA  
200 DA  
200DA et plus

**Question 19:**

**En général, comment préféreriez-vous être informé par ces produits laitiers « Yaourt »?**

- Télévision
- Radio
- Magazine d'information
- Courrier électronique
- Panneaux publicitaires
- Sur place en magasin
- Bouche à orielles

**Question 20:**

**Qu'est ce qui vous encourage le plus à acheter un nouveau produit laitier « Yaourt »?**

- Absence des produits chimiques
- Dégustation
- Prix
- Marque
- Qualité
- Nouveauté

**Question 21 :**

**En dehors du prix, lors de vos achats de yaourts à quels critères accordez-vous le plus d'importance ?**

- Origine, lieu de production
- Label qualité
- Composition
- Apparence du produit
- Marque
- Produits locaux et régionaux
- Produit de marque nationale
- Durabilité /conservation

**Question 22 :**

**S'il y a d'autres critères auxquels vous accordez de l'importance (en dehors du prix), veuillez les indiquer ci-dessous svp :**

- Désign
- Emplacement sur les lieux de vente
- Proximité (disponibilité)
- Packaging (promotion)
- Qualité (nutrition)
- Image de marque
- Notoriété
- L'aspect Bio (sanétaire)
- Les nouveaux produits
- Publicité promotionnelle

**Thème 04 : évaluation des variables prix et Hors pris de la marque référence du consommateur:**

**Question 23 :**

**Pour votre marque référence (1<sup>er</sup> préférence), comment l'évaluez-vous selon le degré d'importance des critères suivants**

Critères prix et hors prix	Ne sais pas	Pas important	Peu important	Important	Très important
Prix					
Qualité nutritionnelle					
Label qualité					
L'aspect Bio (sanétaire)					
Image de marque					
Notoriété					
Packaging (promotion)					
Les nouveaux produits					
Choix-Gamme					
Proximité (disponibilité)					
Emplacement sur les lieux de vente					

**Merci !**



## *Annexe 02*



Etes-vous un homme ou une femme?	Dans quelles tranches d'âges vous situez-vous?	Quelle est votre profession ?	Dans quelle tranche de salaire vous situez vous?	Habitez vous en zone	vous vivez	combien d'enfants (mineurs & majeurs) y vivent au sein de votre famille?	Etes-vous (co-)responsable des achats alimentaires au sein de votre foyer ?	Achetez-vous des Produits laitiers « Yaourt »?
homme	Entre 21 et 35 ans	Sans emploi	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	seul(e) sans enfants	2	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Salarié en privé	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	5 ou plus	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
Femme	Entre 36 et 60 ans	Retraite	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	3	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	1	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Urbaine (ville)	seul(e) sans enfants	2	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	3	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	4	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
Femme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Fonction publique	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	seul(e) sans enfants	0	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Sans emploi	Moins de 18000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	0	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Plus de 100 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	3	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Salarié en privé	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	3	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Salarié en privé	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Salarié en privé	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	3	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
Femme	Entre 36 et 60 ans	Salarié en privé	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	2	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Salarié en privé	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Salarié en privé	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Salarié en privé	Plus de 100 000 DA	Urbaine (ville)	seul(e) sans enfants	0	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Salarié en privé	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	1	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Salarié en privé	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui

Femme	Entre 21 et 35 ans	Salarié en privé	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	4	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Salarié en privé	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Salarié en privé	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	1	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Salarié en privé	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	1	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Salarié en privé	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple sans enfants	0	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Salarié en privé	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	5 ou plus	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Plus de 60 ans	Retraite	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	5 ou plus	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Plus de 60 ans	Retraite	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Plus de 60 ans	Retraite	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Plus de 60 ans	Retraite	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	5 ou plus	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	5 ou plus	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	1	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
Femme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	3	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	1	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Urbaine (ville)	seul(e) sans enfants	0	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	3	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple sans enfants	2	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	3	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Rurale (compagne ou village)	seul(e) sans enfants	0	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	3	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Fonction publique	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	3	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Fonction publique	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	5 ou plus	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	5 ou plus	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	5 ou plus	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	0	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	5 ou plus	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	1	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui

Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	3	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	1	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	5 ou plus	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	seul(e) sans enfants	2	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	5 ou plus	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	2	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	2	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	2	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 36 et 60 ans	Sans emploi	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	5 ou plus	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Sans emploi	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	1	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Sans emploi	Moins de 18000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	4	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Sans emploi	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	1	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Salarié en privé	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	2	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Salarié en privé	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Salarié en privé	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple sans enfants	0	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
Femme	Entre 36 et 60 ans	Retraite	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	3	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Plus de 60 ans	Retraite	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	4	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
Femme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
Femme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	1	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
Femme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	1	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Fonction publique	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Fonction publique	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	1	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Fonction publique	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Urbaine (ville)	en couple sans enfants	2	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui

Femme	Entre 21 et 35 ans	Fonction publique	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	1	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Fonction publique	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	1	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	2	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	4	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Entre 55 000 DA et 100 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	1	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Urbaine (ville)	seul(e) sans enfants	2	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	1	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	3	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	4	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
Femme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Entre 35 000 DA et 55 000 DA	Rurale (compagne ou village)	seul(e) sans enfants	4	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 21 et 35 ans	Etudiant(e)	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	seul(e) sans enfants	3	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
Femme	Moins de 20 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	avec votre famille chez vos parents	3	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Moins de 20 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Rurale (compagne ou village)	seul(e) sans enfants	5 ou plus	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Moins de 20 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	3	Non, je ne m'en occupe pas du tout	non
Femme	Moins de 20 ans	Etudiant(e)	Moins de 18000 DA	Urbaine (ville)	avec votre famille chez vos parents	2	Non, je ne m'en occupe pas du tout	oui
Femme	Plus de 60 ans	Retraite	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Rurale (compagne ou village)	en couple avec enfants	5 ou plus	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Salarié en privé	Entre 18 000 DA et 35 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	2	Oui, je m'occupe entièrement des achats alimentaires	oui
homme	Entre 36 et 60 ans	Salarié en privé	Plus de 100 000 DA	Urbaine (ville)	en couple avec enfants	4	Oui, je m'en occupe en partie (avec mon ou ma conjoint(e) par exemple)	oui



---

***Annexe 03***

---



**Tableau N° I.03:** Grille PESTEL d'analyse du macro environnement

Dimensions	Composantes	Impact sur la Sgie				
		Faible à fort				
		1	2	3	4	5
<b>P- Politique</b>	P1 : Relation avec la puissance publique P2 : relation avec les pays partenaires					
<b>E- Economique</b>	E1 : construction de nouveaux espaces économique. E2 : globalisation et globalisation E3 : croissance et création de richesses E4 : emploi, fiscalité, impôts sur investissements					
<b>S- Socioculturel</b>	S1 : genre et diversité S2 : temps de travail et temps à la maison S3 : dimension ethnique					
<b>T- Technologique</b>	T1 : cycle de vie de technologie T2 : renouvellement des produits T3 : droits de propriétés, brevets, standards					
<b>E- Environnemental</b>	E1 : risque de long terme E2 : RSE					
<b>L- Légal</b>	R : réglementation/déréglementation					

Source : réalisé par nos soins à partir de nos différentes lectures



# *Table des matières*



# Table des matières

Remerciements

Dédicace

Sommaire

**Introduction générale ..... 1**

## **Chapitre I : : La stratégie d'entreprise : approche théorique et conceptuelle**

Introduction .....	4
<b>Section 1 : La stratégie : Prémices et éléments de définition .....</b>	<b>5</b>
1.1 Aux origines de la stratégie .....	5
1.1.1. Les écoles militaires .....	5
1.1.1.1. L'école de Sun TZU .....	5
1.1.1.2. L'école de Carl Von CLAUSWITZ .....	5
1.1.2. Le passage de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise .....	6
1.2. La stratégie d'entreprise : éléments de définition .....	8
1.3. Entreprise, concurrence et environnement .....	10
1.3.1. Définition de l'entreprise .....	10
1.3.2. La réalité de la concurrence .....	10
1.3.2.1. L'enjeu concurrentiel .....	12
1.3.2.2. Les formes de la concurrence .....	12
A. La concurrence par les prix .....	12
B. La concurrence par la publicité .....	12
C. La concurrence par la promotion et la distribution .....	13
1.3.3. La compétitivité .....	13
1.3.3.1 Définition .....	13
1.3.3.2. La compétitivité prix .....	14
1.3.3.3. La compétitivité hors prix .....	14
1.3.4. Présentation de l'environnement .....	15
1.3.4.1. Nature de l'environnement/ structure organisationnelle/ Mécanisme de coordination .....	15
1.3.4.2. Analyse externe ou l'Analyse de l'environnement .....	16
A. Analyse du Macro Environnement .....	16
B. Analyse sectorielle et la méthode des 5 forces de M. PORTER .....	18
C. L'industrie et le marché .....	20
1.3.4.3. Le Diagnostic interne .....	21
A. La segmentation stratégique .....	21
A.1. Critères de segmentation .....	22
A.2. Quelles sont les différences avec la segmentation marketing .....	23
B. La segmentation marketing .....	23
1.3.5. L'avantage concurrentiel .....	25
1.3.5.1. Les sources de l'avantage concurrentiel .....	25
1.3.5.2. Les types d'avantage concurrentiel .....	26
A. L'avantage concurrentiel de position .....	26
A.1. L'avantage lié à la structure concurrentielle .....	26
A.2. L'avantage lié aux ressources .....	26
B. L'avantage concurrentiel dynamique .....	27
C. L'avantage concurrentiel lié à une nouvelle combinaison des ressources .....	28
1.3.6. La chaîne de valeur .....	28

<b>Section 2 : Les stratégies d'ensemble : Principes et champ d'application.....</b>	<b>29</b>
2.1. Les stratégies d'entreprise ou Corporate Strategy.....	29
2.1.1. La spécialisation.....	29
2.1.1.1. Définition.....	29
2.1.1.2. Voies de développement possibles.....	30
2.1.2. La Diversification.....	30
2.1.2.1. Motifs de diversification.....	31
2.1.2.2. Les différentes voies de la diversification.....	32
2.1.2.3. Les avantages et les inconvénients d'une diversification.....	33
2.1.3. L'intégration Verticale.....	33
2.1.3.1. La filière d'activité.....	33
2.1.3.2. Motifs d'intégration.....	34
2.1.3.3. La mesure du degré d'intégration.....	34
2.1.3.4. L'intégration, complète, partielle, et profilée.....	35
2.1.3.5. Implications de l'intégration verticale.....	35
2.1.3.6. Les stratégies de filière.....	36
2.1.4. Le processus d'internationalisation.....	36
2.1.4.1. De la mondialisation à la globalisation.....	37
2.1.4.2. Moteurs de la globalisation.....	37
2.1.4.3. Que doit on favoriser à l'international ?.....	38
<b>Section 3 : Les stratégies d'activité : principes et modalités d'application.....</b>	<b>40</b>
3.1. Stratégie d'activité ou Business strategy.....	40
3.1.1. Définition du DAS (Domaine d'activité stratégique).....	40
3.1.2. Présentation des facteurs de performance dans une activité.....	41
3.1.2.1. Cycle de vie.....	41
3.1.2.2. La droite d'expérience.....	42
3.1.2.3. La position de leader.....	43
3.1.2.4. L'innovation.....	43
3.1.2.5. La mobilisation des compétences de l'entreprise.....	44
A. La compétence « maîtrise du temps ».....	44
B. La compétence « maîtrise de la qualité ».....	45
3.2. Les stratégies génériques.....	47
3.2.1. Stratégie de domination par les coûts.....	48
3.2.1.1. Objectifs.....	48
3.2.1.2. Contre exemples.....	49
A. La guerre des prix.....	49
B. L'entrée des produits de substitution.....	49
C. L'avantage coût n'a pas pour origine le volume.....	49
D. Quand la nature des activités ne porte pas sur le prix et les coûts.....	49
3.2.2. Stratégie et différenciation.....	50
3.2.2.1. Objectifs.....	50
3.2.2.2. Développement.....	50
3.2.3. La Concentration.....	51
3.2.3.1. Définitions.....	51
3.2.3.2. Les variantes de la concentration.....	51
3.3. Le désengagement.....	52
3.4. L'enlisement dans la voie médiane.....	53
3.5. La poursuite de plus d'une stratégie de base.....	54

3.6 Les stratégies fonctionnelles .....	54
Conclusion.....	56

## Chapitre II : La différenciation comme choix stratégique

<b>Introduction .....</b>	<b>57</b>
<b>Section 1 : La double dimension stratégique et marketing de la différenciation .....</b>	<b>58</b>
1.1.Historique.....	58
1.1.1.Différenciation des prix chez Walras .....	58
1.1.2.Retour sur la théorie de différenciation des produits .....	59
1.1.2.1.La concurrence monopolistique .....	61
A.La différenciation des produits par la qualité.....	61
B.La différenciation illusoire (la pseudo différenciation) .....	61
C.La différenciation spéciale des produits .....	62
1.2 La différenciation du point de vue stratégique .....	62
1.2.1. Les sources de différenciation.....	63
1.2.2. L'offre : de référence et recomposée.....	63
1.2.3. Typologie des positionnements fondés sur la recombinaison de l'offre.....	64
1.2.4. Les voies de différenciation .....	65
1.2.5. La différenciation et la chaîne de valeur .....	66
1.2.5.1. La chaîne de valeur utilisée dans la recombinaison de l'offre.....	66
1.2.5.2. Pour une meilleure recombinaison de l'offre.....	66
A. Effet significatif.....	66
B. Economiquement viable .....	67
C. Positionnement défendable sur le long terme.....	67
1.2.5.3. Quand l'offre de référence se fait rejoindre par l'offre recomposée.....	67
1.2.6. Les critères d'achat des clients et la réduction des coûts du client .....	67
1.2.7. La stratégie de différenciation selon la stratégie océan bleu .....	69
1.2.7.1. Définition de la stratégie Océan bleu .....	69
1.2.7.2. Eléments de comparaison entre différenciation et stratégie océan bleu.....	69
1.2.7.3. Stratégies océan rouge VS stratégies océan bleu .....	70
1.2.7.4. La Pérennité et le renouvellement des stratégies océan bleu .....	71
1.2.8. Les limites de la différenciation .....	71
1.3. La différenciation du point de vue marketing .....	71
1.3.1. Le marketing, éléments de définition .....	71
1.3.1.1. Définition de l'AMA (American marketing association) .....	71
1.3.1.2.Définition tournée vers le management des entreprises.....	71
1.3.2. Contribution du marketing à la planification stratégique.....	72
1.3.3. Définition du mot différenciation en marketing.....	72
1.3.4. La différenciation et valeur pour le client .....	73
1.3.4.1. La notion de besoin .....	74
1.3.4.2. Les motivations d'achat .....	74
A. Théorie des chaînes « moyens et fins » .....	74
B. Théorie des valeurs de SHETH, NEWMAN et GROSS .....	74
1.3.5. La marque.....	76
1.3.6. Les éléments du Mix marketing .....	77
1.3.6.1. Le produit .....	77
A. Les contrastes entre caractéristiques, attributs et valeur .....	78
B. Analyse du produit selon LEVITT .....	78
C. Définition gamme du produit .....	78
C.1. Largeur de gamme .....	79

C.2. Stratégies de gestion de gamme.....	79
C.3. Gamme longue VS gamme courte.....	79
C.4. Les orientations de la gamme .....	80
C.5. L'extension de la gamme.....	80
1.3.6.2. Le packaging .....	80
1.3.6.3. Le prix .....	81
1.3.6.4. La distribution .....	83
1.3.6.5. La communication.....	83
1.3.7. Segmentation et différenciation .....	84
<b>Section 2 : Les déterminants de la stratégie d différenciation .....</b>	<b>85</b>
2.1. L'horloge de BOWMAN .....	85
2.2. Différenciation et positionnement .....	87
2.2.1. Conditions de la stratégie de différenciation .....	87
2.2.2. L'importance de la différenciation ou du positionnement .....	87
2.2.3. Pourquoi adopte-on une stratégie de différenciation ?.....	88
2.3. La différenciation : se distinguer de la concurrence par la valeur client.....	89
2.3.1. Définition .....	89
2.3.2. Principales formes de différenciation selon J.C. MATHE.....	90
2.3.2.1. La différenciation par sophistication.....	90
2.3.2.2. La différenciation par épuration.....	90
2.3.2.3. La différenciation par spécialisation .....	90
2.3.2.4. La différenciation par le temps.....	90
2.3.2.5. La différenciation par la marque .....	90
2.3.3. Les principaux leviers de différenciation selon KOTLER et DUBOIS .....	90
2.3.3.1. Critères de différenciation liés aux produits .....	91
2.3.3.2. Critères de différenciation liés aux services.....	91
2.3.3.3. Critères de différenciation liés aux personnels .....	92
2.3.3.4. Critères de différenciation liés aux points de vente .....	92
2.3.3.5. Critères de différenciation liés à l'image .....	93
2.3.3.6. Critères de différenciation liés aux prix .....	93
<b>Section 3 : La différenciation, mise en œuvre et conditions de réussite .....</b>	<b>95</b>
3.1. La mise en œuvre d'une stratégie de différenciation .....	95
3.1.1. Analyse de la concurrence dans le secteur laitier.....	95
3.1.1.1. Identification des groupes stratégiques .....	95
A. Définition.....	95
B. Rôles .....	95
C. Critères.....	95
D. concurrence intragroupe/ intergroupes et barrières à la mobilité .....	96
3.1.2. Le positionnement stratégique : un choix stratégique pour l'entreprise .....	97
3.1.2.1. Le positionnement .....	97
3.1.2.2. Ce qu'il faut à une entreprise pour définir son positionnement .....	98
3.1.2.3. L'importance du positionnement .....	99
A. la niche .....	99
B. L'innovation .....	99
C. L'imitation .....	99
D. La différenciation .....	99
3.1.2.4. Formes de positionnement .....	99
A. Positionnement du produit.....	99

B. Positionnement de la marque.....	99
C. Positionnement de l'image .....	99
3.1.2.5. Représenter son positionnement à l'aide d'une carte perceptuelle .....	101
A. Présentation et définition d'une carte perceptuelle .....	101
B. La mise en place d'une carte perceptuelle (Mapping).....	101
3.1.3. La faible incidence de la concurrence par les prix .....	102
3.1.4. Différenciation des produits par une politique de communication et de segmentation .....	103
3.1.4.1. La publicité dans la différenciation des produits .....	103
3.1.4.2. L'image de marque.....	104
3.2. La différenciation : mise en œuvre et conditions de réussite .....	104
3.2.1. Etapes de la différenciation .....	104
3.2.2. Comment construire une stratégie de différenciation .....	105
3.2.3. Ce qu'il faut éviter lors d'une différenciation .....	105
3.2.4. Réussir la différenciation .....	106
Conclusion.....	107

### **CHAPITRE III : Etude en aval des déterminants de la différenciation appliquée aux produits laitiers (yaourt)**

Introduction .....	108
<b>Section 1 : Méthodologie de recherche .....</b>	<b>109</b>
1.1. Terrain de la recherche .....	109
1.1.1. Présentation des deux laiteries (productrices de yaourt), en concurrence directe.....	109
1.1.1.1. La laiterie SOUMMAM .....	109
A. Présentation .....	109
B. Sa gamme de produits.....	110
1.1.1.2. La laiterie DANONE Algérie.....	111
A. Présentation .....	111
B. Historique du groupe .....	111
C. DANONE Algérie .....	112
1.2. Rappel de la problématique et des hypothèses de recherche .....	112
1.2.1. Problématique.....	112
1.2.2. Les hypothèses de recherche .....	113
1.3. Présentation de l'outil de recherche ayant servi à la conduite de l'enquête.....	113
1.3.1. Le questionnaire d'enquête .....	113
1.3.1.1. Son usage.....	113
1.3.1.2. Qualités de rédaction .....	114
1.3.1.3. Formes de questions et échelles d'attitude de l'enquête .....	115
1.4. Les outils d'analyse.....	114
1.5. Méthodologie de l'enquête.....	115
1.5.1. Le contenu de l'enquête .....	115
1.5.2. L'échantillon de l'enquête : principales caractéristiques .....	117
1.5.2.1. Le genre .....	117
1.5.2.2. L'Age .....	117
1.5.2.3. Situation socioprofessionnelle.....	118
1.5.2.4. Situation des salaires .....	119
1.5.2.5. Zones d'habitation.....	119
1.5.2.6. Situation familiale .....	119
1.5.2.7. Responsabilité des achats .....	120

<b>Section 2 : Présentation des résultats de la recherche .....</b>	<b>121</b>
2.1. Consommation des produits laitiers (yaourt) .....	121
2.1.1. Fréquence d'achat des produits yaourt.....	121
2.1.2. Fréquence de consommation des produits yaourt .....	121
2.1.3. Lieux d'achat.....	122
2.1.4. La prise en compte ou non des goûts des membres de la famille .....	122
2.1.5. Disponibilité des marques de yaourt recherchées, sur les étagères .....	123
2.1.6. Actions alternatives en cas de non disponibilité de la marque désirée .....	123
2.1.7. Sensibilité à la communication publicitaire .....	124
2.1.8. Attentes des consommateurs .....	124
2.2. Positionnement des marques des produits laitiers « yaourt » .....	125
2.2.1. Notoriété assistée des marques.....	125
2.2.2. Nombre de citations .....	125
2.3. Variables prix et Hors Prix déterminant le choix des marques des produits laitiers (Yaourt), par le consommateur .....	126
2.3.1. Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour 1 pot de yaourt.....	126
2.3.2. Croisement (salaire/Prix Max) .....	126
2.4. Evaluation des variables Prix et Hors prix .....	127
2.4.1. Tests de corrélation .....	127
2.4.2. Evaluation des marques référence à partir des variables Prix et Hors Prix.....	129
2.4.3. Evaluation Prix des marques .....	133
2.4.3.1. Évaluation prix de la marque Bettouche .....	136
2.4.3.2. Évaluation prix de la marque Soummam .....	136
2.4.3.3. Évaluation prix de la marque Danone .....	137
2.4.3.4. Opposition (Prix) : BETTOUCHE- SOUMMAM-DANONE.....	137
2.4.4. Evaluation qualité des marques .....	138
2.4.4.1. Évaluation Qualité de la marque Bettouche .....	141
2.4.4.2. Évaluation Qualité de la marque Soummam.....	141
2.4.4.3. Évaluation Qualité de la marque Danone.....	142
2.4.4.4. Opposition (Qualité) : BETTOUCHE- SOUMMAM-DANONE.....	142
2.4.4.5. Comparaison des marques par apport aux couples (prix/qualité) .....	143
<b>Section 3 : Analyse et discussion des résultats.....</b>	<b>144</b>
Conclusion .....	147
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>148</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Annexes</b>	

## Résumé

L'étude porte sur les deux éléments de positionnement (voulu et perçu), respectivement par les entreprises et les consommateurs, dans un contexte de différenciation des entreprises en concurrence directe sur le marché des produits laitiers, principalement, les yaourts. Autrement dit, nous avons essayé d'étudier et de voir, « **Dans quelle mesure les différents déterminants ayant prévalu lors d'une différenciation (stratégique), en entreprises, sont-ils perçus par le client ?** », (élément central du Marketing), auquel les produits sont destinés.

Pour répondre à cette problématique, nous avons opté pour une méthodologie de recherche appropriée, il s'agit d'une enquête de terrain, conduite auprès de 100 clients ayant des profils différents et des comportements de consommation tout aussi différents les uns des autres.

Au terme de la recherche, nous pouvons affirmer et ce sans l'ombre d'un doute que dans la stratégie de différenciation il y a en effet la suprématie des éléments hors prix sur les éléments prix comme le montre l'étude empirique ayant conduit aux résultats.

**Mots clés :** *Stratégie de différenciation, variables prix, variables hors prix, positionnement, filière Lait, Algérie.*

## Abstract

The study focuses on the two positioning elements (wanted and perceived), respectively by companies and consumers, in a context of differentiation of companies in direct competition on the dairy market, mainly, yogurts. In other words, we tried to study and see, "To what extent are the different determinants that prevailed during a (strategic) differentiation, in companies, perceived by the customer?", (Central element of Marketing) , for which the products are intended.

To answer this problem, we opted for an appropriate research methodology, it is a field survey, conducted with 100 customers with different profiles and consumption behavior just as different from each other.

At the end of the research, we can affirm and without a shadow of a doubt that in the differentiation strategy there is indeed the supremacy of non-price elements over price elements as shown by the empirical study having led to results.

**Keywords:** Differentiation strategy, price variables, non-price variables, positioning, Milk sector, Algeria.