

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire de fin d'études

Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales

Spécialité : Management Marketing

Thème

*Diagnostic commercial et marketing d'une
entreprise industrielle
Cas d'Electro-Industries « AZAZGA »*

Présenté par :

TOUDEFT Ourida
YOUNSI Dehbia

Encadré par :

Mr. BATACHE Abderrahmane

Membre de jury :

Président :	SEDIKI Abderrahmane	M.A.A,	UMMTO
Examineur :	ALLAG Yacine	M.C.B,	UMMTO
Rapporteur :	BATACHE Abderrahmane	M.A.A,	UMMTO

Promotion 2018-2019

Remerciements

En premier lieu, on exprime toute notre gratitude à notre dieu, qui nous a éclairé le chemin et nous a offert la confiance et le courage pour accomplir ce modeste travail.

Nous tenons aussi à remercier nos très chers parents pour leur amour inestimable, leur confiance, leur soutien et leurs sacrifices.

On tient à remercier vivement et sincèrement notre encadreur, le professeur : BATTACHE Abderrahmane pour avoir accepté de nous encadrer, pour ses conseils et, surtout pour sa compréhension.

Nos remerciements vont également à Mr. HAMAMA Mohand, directeur commercial et marketing de l'entreprise Electro-Industries, pour nous avoir honorés en acceptant de nous encadrer au sein de l'entreprise, nous lui témoignons nos respectueuses gratitude pour sa disponibilité et son assistance.

Nous tenons à remercier madame SADOUN Hayat responsable de service contrôle de gestion ainsi que toute l'équipe commerciale de l'entreprise Electro-Industries pour leur aide, soutien et encouragements.

Nous remercions également les membres du jury de bien avoir voulu consacrer leurs temps à la lecture de notre travail.

On tient à remercier : tous les enseignants du département des sciences commerciales de l'université Mouloud Mammeri.

On tient à remercier, tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin à faire ce travail.

Merci

Dédicaces

*Je dédie le fruit de ma recherche à :
Mes très chers parents que dieu les bénisse, aussi
longue vie*

*Ma chère sœur et mes très chers frères
Mes petits anges adorés Alice et Ilyan
Toute ma famille et mes amis*

Dehbia

Dédicaces

*Je dédie ce travail
En premier lieu à ma chère maman que dieu la garde
pour nous, aussi longue vie
A mon mari
Ma chère sœur et mes très chers frères
A toute ma famille et belle famille
A tous mes amis*

Ourida

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
B to B	Business to Business
CA	Chiffre d'Affaire
CE	Conformité Européenne
CEI	Commission Electrotechnique Internationale
CKD	Completely knocked Down
CNIS	Conseil National de l'Information Statistique
CREDEG	Centre de Recherche et de Développement de l'Electricité et du Gaz
DAA	Direction Achat/Approvisionnements
DFC	Direction Finances et Comptabilité
DIN	Institut allemand de Normalisation
DN	Distribution Numérique
DRHO	Direction des Ressources Humaines et Organisation
DV	Distribution en Valeur
EI	Electro-Industries
ENEL	Entreprise National d'Electronique
EPE	Entreprise Public Etatique
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
ISO	Organisation international de normalisation
KDA	Kilodalton
KG	Kilo Gramme
KVA	Kilo Voltampère
MDA	Million de Dinars
MP	Matière Première
NA	Nombre d'Acheteurs
NUCCON	Entreprise indienne de fabrication des transformateurs de distribution
ONAN	Oil Natural Air Natural
PDG	Président Directeur Général
PED	Pays En voie de Développement
PESTEL	Environnement Politique, Economique, Sociodémographique, Technologique, Ecologique et Légal
QA	Quantités Achetées
QMI	Quarter master Inspector
R&D	Recherche et Développement
RBV	Ressource Based View
SKMK	Sharikat Khadamet Mouhaouilet Kahrabaia
SONATRACH	Entreprise Pétrolière et Gazière Algérienne
SONELEC	Société National d'Electronique
SONELGAZ	Société National de l'Electricité et du Gaz
SPA	Société Par Action
SWOT	Strengths/Weaknesses and Opportunities/Threats
UME	Unité Moteurs Electriques
UPT	Unité Prestations Techniques
UTEK	United Transformers Electric Company
UTR	Unité Transformateurs
VDE	Fédération allemande des industries de l'électrotechnique, de l'électronique et de l'ingénierie de l'information
VDE 0532	(Fédération Allemande des industries de l'électrotechnique de l'électronique et de l'ingénierie de l'information)

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Cadre Conceptuel	
Introduction	04
Section01 : Généralité sur la fonction commerciale.....	04
Section02 : La démarche marketing	09
Section03 : Le marketing industriel	17
Conclusion	28
Chapitre II : Le contenu du diagnostic commercial et marketing	
Introduction	29
Section01 : Diagnostic Externe	29
Section02 : Diagnostic Interne	42
Section03 : L'analyse Forces/Faiblesses, opportunités/Menaces.....	49
Conclusion	52
Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise « E-I »	
Introduction	53
Section01 : Présentation du secteur industriel en Algérie	54
Section02 : L'entreprise E-I	57
Section03 : Synthèse du diagnostic et recommandations principales	74
Conclusion	77
Conclusion générale	78

De plus en plus, les entreprises ressentent, aujourd'hui la nécessité de repenser leur organisation. Au fur et à mesure qu'elles se développent, elles se rendent compte qu'il faut qu'elles fassent des études de marchés, et assurer un service clientèle de façon régulière. Le marketing repose sur le principe de base suivant : la satisfaction des besoins du consommateur en vue de maximiser les profits à long terme de l'entreprise. De ce fait, l'entreprise regroupe un ensemble des moyens, qui lui permettent de se tenir continuellement informer sur l'évolution de son environnement commercial et cela ne peut réussir que grâce au diagnostic marketing qu'elle doit faire.

En effet , une entreprise doit mener un diagnostic marketing qui nécessite une politique bien déterminé afin de pouvoir étudier les activités qui doivent lui permettre d'optimiser l'utilisation de ses ressources et lui assurer un avantage concurrentiel à long terme sur le marché. Ce diagnostic permet à l'entreprise de mettre au point sa stratégie marketing, c'est-à-dire de développer ses plans d'action compte tenu des objectifs commerciaux qu'elle s'est préalablement fixé et de la position qu'elle ambitionne d'occuper sur ce marché cible.

L'industrie est désormais considérée comme la voie la plus privilégiée de progrès et de développement. Partout se manifeste hardiment la volonté de s'industrialiser. Les pays en voie de développement (*PED*), ont été les derniers à atteindre ce domaine, mais dès leurs indépendances, avaient exprimé une volonté affirmée de développement s'est traduit par une succession de stratégie de développement basée sur l'industrialisation. L'Algérie était parmi les (*PED*) qu'après son indépendance et dans le but d'établir une économie indépendante permettant le développement dans tous les domaines.

L'importance d'étudier le secteur industriel d'un point de vue marketing est liée à sa nature stratégique due à l'importance du produit industriel et le poids du secteur industriel caractérisé actuellement par une concurrence intense ainsi que l'émergence du secteur industriel privé et l'arrivée de nouveaux entrants.

C'est à partir de là que nous avons choisi d'orienter notre recherche vers un diagnostic commercial et marketing d'une entreprise industrielle celui de l'industrie Electrotechnique.

Question de recherche

Partant de nos connaissances théoriques en marketing et management des entreprises, nous allons essayer de comprendre les spécificités de la politique commerciale et marketing, dans le contexte du marché algérien de produits industriels, d'une entreprise des Industries-Electrotechniques à travers le cas d'EI.

Ceci va nous amener à traiter un ensemble de sous questions, parmi lesquelles :

- Quelles sont les atouts et les contraintes que présente le marché algérien de produits industriels ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses d'une entreprise comme Electro-Industries ?
- Quelles sont les possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise EI ?

C'est ainsi que nous avons l'avantage de mener nos recherches, sur une entreprise de production et de commercialisation en l'occurrence « *Electro-Industries* » ; afin de détecter ses forces et ses faiblesses, en s'appuyant sur les données primaires recueillies au niveau de l'entreprise, par le biais d'entretiens réalisés avec les responsables des différents services de l'entreprise.

À travers notre recherche, nous visons à atteindre un certain nombre d'objectifs, notamment :

- Enrichir nos connaissances dans le domaine industriel ;
- Cerner la situation actuelle du marché industriel en Algérie ;
- Apprendre à maîtriser l'application des outils de diagnostic d'une entreprise.

Méthodologie

Afin de bien répondre à la problématique posée, nous avons opté pour une approche déductive à travers l'étude d'un cas, en utilisant une méthode descriptive et analytique, et en combinant entre les différentes techniques : l'analyse documentaire, entretiens semi-directifs et l'observation. Notre présente étude va essayer de traiter ce sujet avec plus de détaille en trois chapitres :

- Dans le premier chapitre nous allons essayer de présenter l'évolution de la fonction commerciale et la démarche marketing ainsi que le marketing industriel ;
- Le deuxième chapitre porte sur le contenu du diagnostic commercial et marketing ;
- Quant au troisième, d'ordre pratique : nous allons le consacrer à la présentation des résultats du diagnostic interne et externe mené sur la fonction commerciale de l'entreprise EI.

Déroulement de la recherche

Après avoir cerné notre problématique, nous avons commencé notre recherche par la collecte des informations secondaire via la recherche documentaire : nous nous sommes inspirée des principales contributions dans le domaine marketing management à l'instar de P.KOTLER, B.DUBOIS, L.FRANCIS, D.MANCEAU, ainsi que le domaine des études et d'analyse de marché notamment M.PORTER.

Nous avons aussi fait recours aux publications des différents organismes mondiaux, et aux documents internes de l'entreprise EI. Pour les informations primaires, recueillies principalement au niveau de l'entreprise EI, nous avons mené une étude qualitative, en

appliquant la méthode des entretiens individuels semi-directifs avec les différents cadres de l'entreprise.

Après la collecte des informations nécessaires, nous avons opté pour une analyse de contenu comme méthode de traitement de données qui comprend quatre grands volets à savoir :

- **La pré-analyse** : en choisissant les documents à analyser, en s'assurant de l'intelligibilité des textes, de la cohérence de l'ensemble des textes, puis nous avons récapitulé les buts de l'étude :
 - La détermination des forces et des faiblesses de l'entreprise à travers une analyse interne ;
 - La détermination des opportunités et des menaces présente sur le marché algérien des produits industriels à travers une analyse de marché.
- **L'exploitation des données** : à travers une lecture intégrale et attentive des documents et d'autres données recueillies par la technique de l'entretien, puis la réalisation des synthèses des différentes données disponibles ;
- **Synthèse et formulation des conclusions** : et ce, à l'aide d'une grille d'analyse composée de l'analyse SWOT (*Forces, Faiblesse/Opportunités, Menace*), à travers l'analyse des ressources pour le diagnostic interne, et l'analyse PESTEL et celle des forces concurrentielles pour l'analyse externe ;
- **Rédaction du mémoire** : c'était la dernière phase avant le dépôt du mémoire en vue de la soutenance. Enfin, nous tenons à souligner que la réalisation de ce travail a nécessité plusieurs déplacements au siège de l'entreprise à Tizi-Ouzou où en plus des entretiens que nous avons effectué, nous avons observé pour plusieurs jours, comment fonctionne l'entreprise et comment se déroulent les opérations commerciales.

Introduction

L'objectif de ce chapitre est de préciser les fondements du concept marketing et d'en analyser les principales implications au plan du fonctionnement et de l'organisation de l'entreprise. Le marketing remplit un certain nombre de tâches nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise opérant dans une économie de marché basée sur l'échange volontaire et concurrentiel.

On divisera ce chapitre en trois sections : La première section portera sur des généralités sur la fonction commerciale, la deuxième sera consacrée à la démarche marketing, et la troisième sur le marketing industriel.

Section 01 : Généralités sur la fonction commerciale

Comme les autres grandes fonctions de l'entreprise, les fonctions commerciale et marketing sont soumises autant aux grandes fluctuations économiques qu'à des règles d'évolution propres, de manière à mieux répondre aux stratégies des entreprises.

1. Evolution du marketing

Pour bien comprendre les notions utilisées en marketing il est bon de connaître certains éléments de l'histoire du développement de cette science.

1.1. Le développement du commerce

La science du marketing moderne a pris forme en même temps que l'accroissement du bien-être matériel des pays industrialisés et est par conséquent liée au développement du commerce.¹

Le marketing, tel qu'il existe actuellement était le fruit d'une évolution, qui l'avait fait passer d'une fonction de commercialisation, entendue au sens strict, à une conception plus large. La fonction commerciale a évolué de façon à ce qu'elle s'adapte avec les situations nouvelles que subit l'environnement ; aussi ces évolutions fondamentales ont conduit à l'émergence du concept du marketing, correspondant à la fois, à l'état d'esprit et organisation. De nos jours, la fonction commerciale se trouve guidée par une conception nouvelle, par une « *logique* » dit-on parfois, celle du marketing.

Au XIX^e siècle, l'offre créait la demande. A cette époque, le consommateur ne disposait pas d'un revenu élevé et les fabricants avaient peine à satisfaire les besoins primaires de la population.

La chaîne de distribution des biens était constituée d'un ensemble de petits fabricants à une extrémité et d'un ensemble de petits détaillants à l'autre. Les grossistes et autres agents

¹ JOHANNE (B) et Al : « *Gestion du marketing, Chanelière Education* », Québec, 2011, P6.

représentaient les maillons de cette chaîne et assuraient le lien physique entre les deux parties. C'était un marché d'offreurs plutôt que d'acheteurs.

1.2. L'apparition de la fonction marketing dans les secteurs des produits de grande consommation et des biens d'équipement de ménages

Dans ce cas, c'est le département marketing qui est au cœur de l'entreprise : au lieu d'essayer de commercialiser ce qui est le plus facile de fabriquer, nous devons plutôt déterminer ce que le consommateur veut acheter.

Au niveau de l'organisation de l'entreprise, cette nouvelle orientation, a vu apparaître une direction commerciale-vente qui a pour rôle principal de faire pression sur le marché et également gérer les études de marché.

Les circuits traditionnels sont devenus inefficaces, de nouvelles formes et de nouveaux modes de distribution apparaissent, complétés par des campagnes promotionnelles et des études de marché. Cependant, la performance est mesurée par le volume total des ventes, et donc le rôle du marketing devient plus actif.

Le diagnostic de la fonction marketing porte sur le respect de ces règles et de ces procédures. Il se rapproche de l'audit comptable dont il emprunte volontiers les méthodes.¹

1.3. La diffusion sectorielle du marketing

Au cours des années 1970, on passa d'un marketing relativement générale et standardisé à un marketing spécialisé. Cette science atteignit alors l'étape où des spécialistes en étudiaient la mise en application dans des secteurs particuliers de l'économie : petite et moyenne entreprise, milieu hospitalier, milieu des services, organisme à but non lucratif, art et culture et secteur industriel.²

1.4. De la fonction à la démarche

Dans le contexte de l'évolution précédente, l'essentiel d'une démarche marketing est de mettre l'ensemble de l'entreprise sous tension pour satisfaire au mieux une clientèle ciblée, pour devenir plus compétitive. Le client devient en quelque sorte le véritable patron de l'entreprise.³

Cette démarche se divise en 04 phases :⁴

¹ AZEM DIHIA et BELMADANI THINHINANE : « *Diagnostic commercial et marketing d'une société de distribution de médicament le cas de l'entreprise VECOPHARM* », Mémoire de master marketing management des entreprises, université MOULOUZ MAMMERI Tizi-Ouzou ,2014/2015, P9.

² JOHANNE(B) : *Op.cit.*, P6.

³ LERVILLE ANGER(V), FRERY(F) et autres : « *Conduire le diagnostic global, Organisation* », Paris, 2001, P21.

⁴ALEXANDRE CHIROUZE et YVES CHIROUZE : « *Introduction au marketing* », Ed Foucher, France, 2004, Pp10-11.

- a- **La phase de connaissance** : Analyse du problème, recherche des causes du problème, collecte d'informations, veille, analyse des informations et des données ;
- b- **La phase de planification** : Fixation des objectifs, recherche de solutions, créativité, évaluation des solutions, test, choix des moyens à mettre en œuvre, élaboration du budget, établissement d'un calendrier, création d'un tableau de bord (*ensemble d'indicateurs simple et peu nombreux qui permettra de contrôler, si possible au jour le jour, la bonne mise en place du plan adapté*) ;
- c- **La phase d'action** : Mise en œuvre des moyens, respect des procédures et des consignes, respect des délais et des budgets, animation des personnels, gestion des points de contact avec la clientèle ;
- d- **La phase de contrôle et de rétroaction** : calcul des écarts (*objectifs-réalisations*), analyse des résultats et des performances, recherche des causes des écarts et des contre-performances.

2. Cadre de référence de la nouvelle conception du marketing

2.1. Le diagnostic et contrôle de la fonction marketing

Le diagnostic de contrôle doit se faire par l'information du personnel concerné par le diagnostic, l'information des consultants externes sur l'entreprise à diagnostiquer, la mise en place de l'équipe de diagnostic, la détermination des objectifs du diagnostic et des critères de comparaison, la mise en place du diagnostic, le contrôle du diagnostic. Mais on peut détailler trois types de diagnostic : le diagnostic contrôle continu, le diagnostic de crise : en cas de contre-performance, le diagnostic prévoyant les conséquences d'une décision.

Une entreprise doit toujours être vigilante par rapport à son environnement. Pour cela elle devra mettre en place une fonction et des stratégies marketing appropriées.¹

2.2. Pour une fonction marketing-vente efficace

Pour que la fonction marketing vente soit efficace, elle doit répondre aux règles suivantes :

2.2.1. La continuité entre le marketing et le commercial

Les fonctions marketing et commerciales ont longtemps, trop longtemps même, évolué en parallèle, avec des points de contacts qui s'avéraient souvent des points de friction.

Des explications à ceci :²

¹ ARMAND(D) : « *Le marketing B to B ou le marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnel* », Vuibert 5^{ed}, Paris, 2003, P03.

² DUVEAU(P), <https://www.jobmarketingvente.com/conseil-carriere/interviews/principales-passerelles-entre-le-marketing-et-le-commercial-435-454-439.html>, consulté le 02/06/2019 à 16h35.

- Une raison liée à la nature de ces fonctions, avec un marketing par essence plus conceptuel et qui projette son action sur le moyen terme et un commercial plus opérationnel et plus tourné vers le résultat à court terme. Les entreprises étant aujourd'hui le plus souvent orientées vers le court terme, ceci explique que le commercial prenne aujourd'hui souvent le pas sur le marketing lorsque que des arbitrages, budgétaires par exemple, doivent être faits ;
- Une raison que l'on pourrait qualifier de statutaire : « *la tête et les jambes* », qui a heureusement tendance à s'estomper, les personnes prenant conscience du côté indissociable et complémentaire de ces deux organes qui l'un sans l'autre sont parfaitement inutiles.

2.2.2. Un état d'esprit en constante évolution

L'état d'esprit marketing revenait à se placer systématiquement du point de vu de consommateurs et à analyser constamment les besoins de sa clientèle de façon à s'y adapter.

Cette attitude était d'une part radicalement différente de la logique de la production qui consistait à produire ce que l'on savait et aimait fabriquer, d'autre part de la logique de vente, plus récente, qui s'appuyait essentiellement sur les moyens d'action commerciales (*force de vente, promotion des ventes, publicité, ...*) utilisé pour stimuler la demande et ainsi écouler les produits fini de l'entreprise.¹

Une évolution de l'état d'esprit s'explique par :²

- La perte d'efficacité de moyens utilisés, des lors que la concurrence les utilise ;
- L'apparition d'une véritable culture de consommateur, de plus en plus informé et exigeant ;
- Le développement de la grande distribution, véritable filtre entre les producteurs et les consommateurs ;
- L'importance prise par un environnement de plus en plus complexe et influent ;
- Les progrès technologique rendant possible le passage d'un marketing de masse à un marketing individualisé et relationnel répondant au souhait des consommateurs à trouver des produits et services personnalisé, en quelques sorte « *sur mesure* ».

¹ ALEXANDRE CHIROUZE et YVES CHIROUZE : *Op.cit.*, P7.

² *Idem*, P9.

2.2.3. La maîtrise des techniques de marketing

Le marketing peut aussi s'analyser comme un ensemble de techniques : par exemple, techniques de collecte et de traitement de l'information, technique de prévision des ventes et de planification, techniques de négociation et de communication.

Certains spécialistes identifient le marketing à ces techniques et il est évident que leur maîtrise permet d'acquérir des avantages concurrentiels, cependant ces techniques évoluent et ne sont qu'une manifestation éphémère de cette discipline liée à l'état des connaissances et des possibilités matérielles du moment.¹

Dans ce contexte, il serait illusoire de résumer le marketing à de simples techniques de commercialisation des produits mais au contraire de le considérer comme un « *état d'esprit* » qui tournerait intégralement l'entreprise vers le marché et les consommateurs. Le marketing devient alors la fonction primordiale de l'entreprise puisqu'il conditionne sa survie, sa prospérité et sa croissance.

La mondialisation étant devenue une réalité pour tous les consommateurs, la concurrence s'est considérablement accrue. La déréglementation de nombreux marchés, l'ouverture de tous les marchés à toutes les entreprises, la fin progressive des protectionnismes d'Etat a permis aux consommateurs d'avoir un choix énorme pour chaque catégorie de produit qu'il souhaite consommer.

Dans ce contexte, l'offre de produit n'a jamais été aussi élevé au regard de la demande. En parallèle de cette conjoncture qui donne véritablement le pouvoir au consommateur, ce dernier est devenu méfiant. La communication d'entreprise et la publicité n'a jamais été aussi présente qu'aujourd'hui, ce qui plonge le consommateur dans un magma d'informations contradictoires entre elles.

Aujourd'hui, le consommateur est en quête de sens, d'authenticité, de transparence. La notion de fidélité n'existe plus à ses yeux. Le consommateur est dans l'instantanéité.

On est alors en droit de se demander si les modes de communication héritées de l'ère industrielle et de consommation de masse fonctionnent encore bien. L'ère de la publicité massive semble révolue.

La marque, si elle veut exister, trouver sa place dans une foule d'autres marques, doit avoir une véritable existence dans l'esprit des consommateurs. Elle doit devenir un clan, une tribu, une communauté, voire même une religion.

¹ AZEM DIHIA et BELMADANI THINHINANE: *Op.cit*, PP16-17.

Le rôle du consommateur ne sera plus alors simplement de consommer le produit mais également d'« évangéliser », de convaincre d'autres consommateurs, donc de devenir en quelque sorte le meilleur média de la marque.

La marque doit alors fédérer le consommateur et avoir une histoire, des valeurs, des héros, des traditions, des codes et des légendes. Mais en plus de tout cela, pour magnifier ce sentiment de communautarisme autour d'elle, la marque doit donner un véritable rôle au consommateur.¹

Le marketing permet à l'entreprise d'être en situation d'écoute et de veille permanente, de comprendre quotidiennement les attentes du consommateur.

Section 02 : La démarche marketing

La démarche marketing est une attitude de recherche, d'analyse, de diagnostic du marché et de son environnement dans le but de satisfaire le consommateur, et d'adapter les produits et les services de l'entreprise à ses besoins.

1. Le marketing d'étude

C'est le point de départ de la démarche marketing. Sans recherche (*sans information*), l'entreprise travaille à l'aveugle.²

1.1. Recherche et analyses des informations pertinentes

La recherche marketing s'intéresse (*sans limitation*) à tout ce qui est pertinent pour l'entreprise, de reconnaître les différences entre les besoins, les perceptions et les préférences des acheteurs.³

1.2. Diagnostic et analyse des environnements de l'entreprise

Elle s'intéresse entre autres à l'environnement externe (*analyse stratégique du macro-environnement et de secteur d'affaire à la recherche des opportunités et des menaces*) ; elle s'intéresse également à l'environnement interne de l'entreprise (*diagnostic organisationnel à la recherche des forces et des faiblesses de l'entreprise*).

2. Le Marketing stratégique : segmentation, ciblage, positionnement

Une fois l'étape de la recherche terminée, et après avoir identifié les différents segments de marché potentiel, les stratèges/ décideurs de l'entreprise doivent choisir les segments de client cible avec lesquels ils désirent faire des affaires.⁴

¹ MAYOL(S), <http://cnriut09.univ-lille1.fr/articles/Articles/Fulltext/257a.pdf>, de l'apparition à la mise en place d'une véritable nouvelle vision du marketing stratégique, consulté le 02/06/ 2019 à 22h00.

² KOTLER(P) : « *Le marketing selon Kotler (Ou comment créer, conquérir et dominer un marché)* », Pearson éducation France, Paris, 2005, P44.

³ *Idem.* P45.

⁴ *Ibid.*

2.1. La segmentation

La segmentation stratégique est un préalable incontournable à la planification stratégique notamment le diagnostic et l'élaboration de la stratégie. Car, effectuer un diagnostic stratégique à évaluer les capacités d'une entreprise, ce qui implique la croissance de ses activités stratégiques. Aussi, élaborer une stratégie consiste à choisir des marchés à atteindre en fonction de ses aptitudes et compétences et leur allouer des ressources. Or, pour ce faire¹ on ne peut considérer l'entreprise de façon globale, ni se baser sur la notion de « *métier* ».*

Cette dernière est trop agrégée en produits, en technologies, et en groupes de clients pour être opérationnelle.

Pour segmenter les marchés s'adressant aux particuliers, on utilise deux catégories de critères :

Ceux qui décrivent des caractéristiques intrinsèques des consommateurs (*segmentation géographique, sociodémographique*) et ceux qui décrivent leurs comportements à propos de la catégorie de produit concernée (*situations d'achat, avantages recherchés, mode d'utilisation, sensibilité au prix...*).

Quelle que soit l'approche adoptée, l'important est que le plan d'action marketing puisse être adapté en fonction des caractéristiques spécifiques du segment considéré.²

Toute entreprise qui segmente son marché doit ensuite évaluer l'intérêt, pour elle, de s'adresser à chacun de ces segments. Deux facteurs sont à considérer : L'attrait du segment, et les objectifs et ressources de l'entreprise. L'attrait du segment est lié à sa taille, sa croissance, sa rentabilité, son niveau de risque, ainsi qu'à la présence des concurrents, qui détermine sa perméabilité.

Mais certains segments doivent être abandonnés non pas parce qu'ils sont intrinsèquement inintéressants, mais parce qu'ils ne correspondent pas aux objectifs de l'entreprise, à ses ressources ou ses compétences spécifiques. Chaque segment possède ses propres facteurs clés de succès dont il faut analyser la cohérence avec les compétences distinctives de l'entreprise.³

2.2. Le Ciblage

A l'issue d'une telle analyse, une entreprise est amenée à cibler les segments avec lesquels elle souhaite traiter.

¹ CALORI(R) et PETIT(G) : « *La segmentation stratégique, encyclopédie du management* », Vuibert, 1992, vol.2, P723.

* **Le métier** : est l'ensemble des compétences distinctives et des savoir-faire dans lesquels excelle une entreprise. D'après Calori R., Petit G. Cependant, Bodinat H., utilise le terme « métier pour désigner un domaine d'activité.

² KOTLER(P) et AL : « *Marketing management* », Pearson 15^{ed}, France, 2015, P278.

³ *Idem*. P294.

Cela consiste à choisir et sélectionner les segments qu'elle veut et peut satisfaire en priorité. On appelle cette étape aussi, Le choix d'une stratégie de marché.

- Explicitement, il s'agit de décider si une entreprise va :¹
- S'attaquer à tout le marché, sans distinction entre les consommateurs le composant ;
- A un segment du marché ;
- Ou à plusieurs segments le constituant.

Nous allons détailler dans ce qui suit, les trois stratégies qui correspondent à ces trois possibilités, leurs principes, objectifs, avantages et inconvénients afin d'orienter le décideur dans leur utilisation (voir tableau N°01) ;

Tableau N°01 : Stratégie de marché

	Stratégie indifférenciée	Stratégie différenciée	Stratégie concentrée
Principe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cibler tout le marché à travers un marketing-mix ▪ Ignorer les légères différences entre les segments 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cibler au moins 2 segments avec des produits et des programmes distincts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se concentrer sur un segment avec un marketing-mix adapté.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atteindre un maximum de consommateurs ou un grand nombre de consommateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acquérir une forte position sur un segment important. ▪ Réaliser de gros bénéfices 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtenir une bonne présence sur plusieurs segments ▪ Réaliser un chiffre d'affaires important
Situation d'application	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produits homogènes ▪ Phase de lancement d'un produit ▪ Marchés homogène. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produit en phase de maturité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lorsque le produit est susceptible d'une grande diversité ▪ Produit en phase de lancement ▪ Ressources limitées.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser des économies d'échelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuer les risques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Très bonne connaissance des consommateurs, donc meilleure satisfaction ▪ Réputation de spécialiste ▪ Forte position
Inconvénients ou limites	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de concurrence intense sur le même marché, donc moins de rentabilité ▪ Impossibilité de satisfaire tout le monde. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmenter les coûts d'exploitation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affaiblissement du segment. ▪ Risque de concurrence.

Source : BERNOUSSI NEDJMA, « La segmentation marketing (de l'étude de marché à la segmentation marketing), OPU », Alger, 2010, P44.

¹ BERNOUSSI(N), « La segmentation marketing (de l'étude de marché à la segmentation marketing), OPU », Alger, 2010, PP41-42.

C'est en analysant ses compétences et en les confrontant aux conditions du succès associés à chaque segment de marché que l'entreprise effectuera le choix des segments de marché cible avec lesquels elle désire faire des affaires.¹

2.3. Le Positionnement

Après le ciblage vient la différenciation. Différencier son offre, consiste à prendre en considération les différences constatées entre les segments auxquels la démarche a abouti sur le plan stratégique : bien sûr au niveau du produit, de la distribution et de la communication. C'est-ce que Pras et Bergada² appellent la différenciation segmentaire ou encore le positionnement stratégique*, c'est un outil puissant de différenciation pour l'entreprise et d'identification pour le consommateur. Il inclut à la fois l'univers de l'offre et celui de la demande.³

2.3.1. Choisir un positionnement stratégique générique

Selon Michael Porter(1982), il y'a trois grandes stratégies générique pour faire face et vaincre la concurrence. Ces trois grandes stratégies génériques sont :

- Une domination globale au niveau des coûts ;
- Une différenciation de l'offre ;
- Une concentration de l'activité.

2.3.2. La planification stratégique de l'activité marketing

L'entreprise exprime ensuite son positionnement à travers son plan d'action (*plan marketing*).

Celui-ci présente la totalité des stratégies et tactiques marketing, c'est à dire l'intervention structuré sur l'ensemble des composantes du mix marketing de l'entreprise. Le plan marketing de l'entreprise fait intégralement parti de son plan d'affaire (*qui lui rend compte du modèle d'affaire de l'entreprise*).

2.3.3 Choisir un positionnement stratégique spécifique

Choisir son positionnement spécifique revient selon Philippe Kotler à installer une différence significative dans l'esprit des clients ciblés.

¹ KOTLER(P). *Op.cit.*, P45.

² Pras (B) et Bergada (M). « *La segmentation : outil et choix stratégique*, *Encyclopédie du management*, Vuibert », 1992, Vol.2, P716.

* **L'expression positionnement stratégique** : est utilisée en marketing stratégique pour désigner un concept différent de celui qui est présenté ici, et qui désigne la place occupée par une entreprise dans son industrie.

³ BERNOUSSI(N).*Op.cit.* P45.

3. Le marketing opérationnel (*Mix marketing : Produit, prix, communication, distribution*)

Les conclusions du marketing stratégique faites, la cible et le positionnement choisis, le rôle du marketing opérationnel est de les mettre en application, c'est-à-dire de fixer les objectifs, les budgets, de sélectionner les moyens d'action, autrement dit d'élaborer le marketing-mix, le plan marketing et les différents plans d'actions concernant le produit, son prix, sa distribution et sa communication.¹

3.1. Produit

Un produit est une proposition de satisfaction offerte à un certain prix. Un bien est un produit matériel, tangible, tandis qu'un service est un produit immatériel.

Les produits ont une vie composée de différentes phases comparables à celle de l'existence d'un être humain. Le cycle de vie du produit introduit l'idée du vieillissement des produits avec le temps, donc celle de remplacer les produits anciens par des produits jeunes.

Les décisions relatives au lancement d'un produit et aux changements de la gamme d'une entreprise doivent être prises après avoir réalisées un véritable diagnostic-produit. Celui-ci nécessite une analyse des ventes passées et présentes, des parts de marché, des marges, autrement dit le traitement d'informations internes à l'aide d'outils bien connus de statistique descriptive et de comptabilité de gestion. Ces informations internes seront complétées d'informations externes documentaires et primaires.

La stratégie d'innovation qui peut assurer, en cas de succès, un monopole provisoire et rentable est une stratégie risquée qui nécessite rigueur et imagination dans le cadre d'une procédure séquentielle de développement de produit.²

3.2. Prix

La politique de prix est un élément déterminant de la stratégie de l'entreprise parce qu'elle a des conséquences directes sur ses résultats commerciaux et financiers. Comme toute variable du marketing-mix, sa définition est postérieure au choix de la cible et à celui du positionnement.

La fixation des prix nécessite une analyse de la demande, une étude des prix de la concurrence et une analyse des coûts. Toutefois, ces trois études nécessaires ne sont pas suffisantes. Il faut tenir compte, en outre, de la réglementation des prix et de la concurrence en vigueur, de l'indispensable cohérence du marketing-mix, des prix des produits composant la gamme, des attentes des intermédiaires de la distribution en matière de prix et de remises.

¹ CHIROUZE(A) et CHIROUZE(Y). « *Introduction au marketing ; Initiation à la cybermercatique* », Foucher, Paris, 2001, P105.

² *Idem.* PP132-133.

La procédure de fixation de prix doit, comme toute décision marketing, commencer par un diagnostic qui permettra de définir des objectifs de prix, de choisir une stratégie de prix, de fixer un prix de base, d'établir un barème d'écarts, de mettre en œuvre ce barème et de les respecter lors des négociations avec les acheteurs, de contrôler les résultats et de décider, éventuellement, d'un changement de prix à la hausse ou à la baisse.¹

3.3. Distribution

La distribution est l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le recours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu'à celui où ils sont en possession du consommateur final et prêts à être consommés, au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux attentes des utilisateurs.

Les décisions en matière de distribution sont parmi les plus importantes qu'un responsable de marketing ait à prendre. Elles influent sur les conditions de prix, de quantité, de qualité, d'image dans lesquelles ses produits seront mis à la disposition du consommateur final. Elles ont des conséquences à moyen et long terme en raison des engagements contractuels et/ou informels liant le producteur aux membres du circuit, souvent pour des périodes prolongées.²

3.4. Communication

La promotion (*communication*) regroupe la publicité, la promotion des ventes, le marketing direct, les relations publiques et tout autre outil destiné à informer et convaincre le marché-cible des bienfaits du produit.³

4. La mise en œuvre

Une fois l'orientation stratégique et le plan d'action marketing arrêtés, l'entreprise doit maintenant fabriquer, tarifier, distribuer, et promouvoir le produit dans tous les services de l'entreprise entrent en action : La R&D, les achats, la production, le marketing/vente, les ressources humaines, la logistique, la finance et la comptabilité.

A ce stade de mise en œuvre toutes sortes de problèmes peuvent apparaître. La R&D peut rencontrer des difficultés de conception.

Des problèmes de mise en œuvre apparaissent également souvent au stade du marketing et de la vente. Thomas Bonoma soutient que la plupart des stratégies marketing sont bonnes mais que leur mise en œuvre est défailante. Les erreurs les plus courantes consistent à : oublier de sensibiliser la force de vente ou bien-fondé du produit et de son prix, exécuter le concept

¹ CHIROUZE(A) et CHIROUZE(Y).Op.cit. PP152-153.

² *Idem* PP176-177.

³ *Ibid*, PP152-153.

publicitaire de piètre façon, et offrir un service inférieur à ceux qui était prévu. Plus récemment, Frank Cespedes a mis en évidence les nombreux dysfonctionnements des relations entre la gestion des produits, le commercial, et le service client. Il en infère la nécessité d'un marketing synchronisé, reposant sur des liens plus étroits et moins tendus, entre toutes les fonctions ayant un impact déterminant sur le client.¹

La mise en œuvre du marketing requiert encore plus de coopération. Lanning considère la proposition de valeur comme une promesse garantissant au client une expérience satisfaisante. Pourtant, beaucoup de client ne l'obtiennent pas du fait d'un contrôle limité du marketing sur le système qui délivre la valeur. Knox et Maklan pensent de même que la valeur pour la marque et la valeur pour le client sont rarement en phase. Les chefs de marque se focalisent sur leur proposition mais ce que les clients reçoivent dépend de la capacité du marketing à influencer la production, les achats, la finance et la communication d'entreprise.²

Pour réussir le leader doit être en mesure de fédérer (*mobiliser/rallier*) les troupes autour d'un but commun qui consiste en la mise en œuvre de la stratégie et du plan marketing.

5. Evaluation des résultats

Le contrôle constitue la dernière étape de la démarche marketing. Les entreprises performantes ont appris à apprendre. Elles suivent les réactions du marché, évaluent les résultats, et prennent les actions correctrices destinées à améliorer leurs performance. Une entreprise qui n'atteint pas ses objectifs peut remettre en cause l'un ou l'autre aspect de son mix marketing ou bien même sa stratégie de segmentation, de ciblage, et de positionnement. Un marketing efficace repose sur le principe de la navigation et du contrôle de la trajectoire par rapport au cap que l'on s'est fixé.³

¹ KOTLER (P).*Op.cit*, PP46-47.

² *Idem* PP46-47.

³ *Ibid.* P47.

Figure 01 : La démarche marketing



Source : Réalisée par nous-même. Sous référence de KOTLER Philip

Après avoir réalisé les étapes du processus et analysé, comme il se doit, les résultats obtenus, l'entreprise en tire les conclusions qui s'imposent, elle apprend et agit en conséquence et par la suite elle recommence sa démarche dans un processus sans fin.

Section03 : Le marketing industriel

Le marketing B to B est né de la demande des décideurs des entreprises. En effet, les concepts et les outils du marketing management des services et produits de grande consommation n'étaient pas suffisant pour répondre à leurs besoins. Le marketing B to B est donc apparu afin de répondre aux besoins de cette catégorie de clients professionnels et des outils spécifiques ont été établis : étude de marché, marketing mix, segmentation, achats dans le milieu industriel.

1. Fondements du marketing industriel

Né à l'origine d'une réflexion portée sur l'offre et la demande, Le marketing est rapidement devenu une discipline à part entière. Sa méthodologie et ses outils ont été parfaitement intégrés par les entreprises et sont devenus indispensables à leurs survies.

1.1. Définition

Le marketing industriel est le marketing des produits ou services achetés par les entreprises, les collectivités ou les administrations publiques dans le but de les utiliser directement ou indirectement à la production d'autres produits ou services.¹

1.2. Les caractéristiques du marketing industriel

a. Demande dérivée

En marketing industriel, la demande est dérivée, car elle est la conséquence de la demande d'autres produits ou services.²

La demande des entreprises placées en aval d'une filière détermine le niveau d'activité de celles situées en amont.

La demande du produit ou de service industriel dépend de la demande du produit suivant :

- Assemblé (*composants, pièces détachées...*)
- Incorporé (*ingrédients, matières premières...*)
- Ou pour la production duquel il doit être :
- Consommé (*lubrifiants, produits énergétiques...*)
- Utilisé (*bureautique, machines-outils, véhicules de transport...*).

Tout fabricant, au sein d'une filière, dépend de son client, qui lui-même dépend de son client. Ainsi, toute baisse d'activité au sein d'un secteur donné se répercute sur l'ensemble des fournisseurs concernés.

¹ <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/i/marketing-industriel.php>, consulté le 03/06/2019 à 22h30.

² Léonard(F) : « *Stratégie de marketing industriel, concept et pratique, collection diriger l'entreprise* », 1994, P17.

b. Clients en nombre restreint

Les clients industriels se comptent le plus souvent en dizaines ou en centaine, plus rarement par milliers.

Cela implique le risque d'une dépendance exagérée du fournisseur à l'égard de certains clients qui peuvent très bien représenter une partie importante de son chiffre d'affaire.¹

c. Complexité du produit

L'objet de la transaction est souvent plus large que le « produit » tangible. En effet le produit, s'accompagne fréquemment soit de service (*installation, entretien, réparation*), soit d'assistance technique pour son utilisation, soit de produire le service complémentaire, soit d'une combinaison quelle que soit de ces éléments.²

d. Interdépendance clients-fournisseurs

Dans les marchés industriels, le client est souvent très dépendant de son fournisseur : pour la régularité des livraisons, pour la constance de la qualité, l'entretien, l'adaptation et l'innovation. Le fournisseur est également dépendant de certain client pris individuellement, car il n'est pas rare que ces derniers représentent une part non négligeable de ses affaires.³

e. Nécessaire interdépendance fonctionnelle

On peut noter qu'en marketing industriel les décisions impliquent davantage les autres fonctions de l'entreprise et de la direction générale qu'en bien de consommation où les responsables du marketing peuvent prendre d'importantes décisions en matière de publicité, de promotion ou de canaux de distribution sans impliquer pour autant les autres directions fonctionnelles.⁴

f. Complexité du processus d'achat

En achat industriel, plusieurs personnes ou départements de l'entreprise ou collectivité clientes participent généralement au processus d'achat. Alors le département achat est, bien entendu, un des partenaires obligés, mais il est loin d'avoir un rôle exclusif, voire prépondérant. On conçoit aisément que ses différents intervenants au processus d'achat ont des critères d'évaluation différents, de par la fonction qu'ils occupent dans l'entreprise, comme aussi de par leur formation.⁵

¹ Léonard (F). *Op.cit*, P18.

² *Idem* P19.

³ *Ibid*, P18.

⁴ *Ibid*, P19.

⁵ *Ibid*, PP19-20.

1.3. Types de produits et services industriels

Il existe différents types de produits et services industriels au sein d'une structure, à savoir : ¹

1.3.1. Les biens d'équipement

- **Les biens d'équipement lourds** : Ils comprennent les terrains et bâtiment de l'entreprise, ainsi que les machines et matériels lourd de production (*grues, machines, outils*) ;
- **Les biens d'équipement légers** : On y retrouve le petit matériel (*outil a main*) et le matériel de bureau (*équipement informatique, mobilier de bureau*).

Les biens d'équipement regroupent tous les produits dans lesquelles une entreprise investir pour pouvoir mener son activité.

Leur solidité et leur fiabilité sont généralement les deux aspects les plus importants.

1.3.2. Les produits bruts ou transformés qui entrent dans la composition du produit de l'entreprise

- **Les matières premières** : Il s'agit de ressources naturelles (*bois, pétrole, etc.*) et de produit agricole (*coton, fruit, etc.*)

L'offre de ressources naturelles est limitée et ne peut être augmenté à court terme. Les produits répondent à des normes précises et leur relativement faible valeur au kilogramme fait que le problème du transport est primordial. La compétition avec les vendeurs repose soit sur le prix (*lorsque la demande est faible*), soit sur le délai de livraison (*lorsque la demande est forte*).

La demande dépend très fortement de la conjoncture économique. L'offre est très concentrée. En revanche, l'offre de produits agricoles est beaucoup plus atomisée, dispersée.

De nombreux producteurs se partagent un marché également soumis à une forte standardisation. Le transport et le stockage constituent deux éléments de toute première importance.²

- **Les produits transformés** : Ils comprennent les matériaux (*ciment*), les produits semi-finis (*produits de l'industrie chimique*) et les composants (*puces électroniques*). Les produits transformés sont des produits typiquement industriels. Au milieu de chaîne dans le processus commercial, ils sont d'une importance fondamentale dans l'activité de l'entreprise qui les achète car ils vont directement déterminer la qualité de son propre produit. Ils représentent également souvent des montants d'achat importants. Le risque liée à leurs achats est donc très fort et influence les relations clients-fournisseurs.³

¹ BOZZO(C) : « *Le marketing industriel* », ed Dunod, Paris, 2007, P13.

² DELERM(S) et Al. « *Les bases du marketing* », éd Vuibert, Paris, 2004, P57.

³ BOZZO(C).Op.cit, P13.

1.3.3. Les produits qui n'entrent pas dans la composition du produit de l'entreprise

- **Les consommables :** Ce sont les produits que l'entreprise achète comme support de son activité quotidienne, mais qu'on ne retrouve pas dans le produit-fini. On y retrouve, par exemple fournitures de bureau (*papiers, crayons*) et les fournitures liées à l'entretien et à la maintenance du matériel ou des locaux (*huile, peinture*) ;
- **Les services :** Ce sont l'ensemble des services achetés par une entreprise pour le bon fonctionnement de son activité. Ils peuvent être liés à l'achat d'un produit (*maintenance, assistance, dépannage*) ou non (*téléphonie, publicité, activité de conseil, transport*).¹

1.4 Les produits qui n'entrent pas dans la composition du produit de l'entreprise

Les éléments classiques de la méthodologie d'un marketing répondent, en partie, à des préoccupations différentes et à des contraintes nouvelles :²

1.4.1. Au niveau des instruments d'analyse et de planification

Les études de marché seront moins sophistiquées d'une part par manque de pertinence statistique et d'autre part, du fait que la source d'information est souvent la force de vente elle-même.

1.4.2. Au niveau du marketing mix

Le produit est généralement plus complexe. Le prix doit tenir compte du fait qu'il est un élément du coût des produits/services fournis par le client. La distribution est souvent assurée par la vente directe, car il y a peu de clients et les aspects techniques sont non négligeables. La communication est influencée par le nombre d'intervenants dans la décision et la matière technique de l'échange.

1.4.3. Au niveau de la structure d'organisation

On retiendra, parmi les différences essentielles :³

- Le rôle plus opérationnel du chef de produit, peut-être au détriment de son rôle de planificateur stratégique ;
- Le recours plus fréquent aux chefs des marchés, responsable de la coordination des activités de marketing de l'entreprise dans un type de clientèle donnée, qu'il faut comprendre « *de l'intérieur* » ;
- Le fait que le responsable de la gestion des ventes est souvent rattaché à la direction générale.

¹ BOZZO(C).Op.cit.,P14.

² Léonard(F) .Op.cit, PP20-21.

³ Idem PP 21.22.

Pour ce qui est du marketing industriel, en tant que domaine d'étude et méthodologie, les particularités des marchés industriels lui confèrent un statut de discipline bien distincte. Il n'en reste pas moins que, malgré leurs différences, le marketing industriel et le marketing de biens de consommation s'appuient sur les mêmes concepts fondamentaux que sont le cycle de vie de produit, le positionnement, la segmentation du marché, etc. De plus, il y'a beaucoup d'analogies dans la démarche, les types d'analyse et les séquences de raisonnement.¹

1.5. Les spécificités du marketing industriel

Il existe différentes spécificités du marketing industriel :

1.5.1. Complexité du produit industriel

a. Diversité des produits et services

- **Matières premières et produits de base transformés** : Respect des délais d'approvisionnement, il faut jouer la sécurité et avoir une relation durable avec les fournisseurs ;
- **Biens d'équipements lourds** : Il faut des négociations pour obtenir un contrat d'entretien, de maintenance ;
- **Biens d'équipements légers** : Les équipements plus petits passent souvent par des intermédiaires, ce qui augmente le prix, il faut donc négocier ;
- **Composants / Sous-ensembles** : C'est ce qu'on intègre dans le produit fini, mais ce n'est pas spécialement des matières premières ;
- **Services auxiliaires** : Ce sont les services comme une cantine, assurance, assistance... ;
- **Les systèmes** : Il s'agit des produits tangibles qui s'accompagnent d'un service intangible ;
- **Services de fonctionnement** : Il s'agit des transports, des entretiens.

b. Dimension technologique : Il faut donc avoir des commerciaux, des ingénieurs, des techniciens.

c. Innovation technologique : C'est une zone de risque, car les coûts sont élevés et il y a un risque de marginalisation sur le marché. Certains produits sont constamment en évolution, cela demande un énorme investissement.

1.5.2. Hétérogénéité des marchés industriels

- Diversité des secteurs d'utilisation ;
- Diversité due aux entreprises elles-mêmes ;
- Diversité due à la situation géographique ;

¹ Léonard(F) .Op.cit, P22.

- Diversité due aux comportements d'achat.

1.5.3. Complexité de l'achat industriel

Les types d'achat :

- **L'achat nouveau** : C'est un nouveau fournisseur, il faut donc détecter ses besoins, avoir un maximum d'informations et créer un climat de confiance ;
- **L'achat identique** : Le client est connu, les informations sont aussi connues. Le marketing s'attache à se repositionner tout le temps comme partenaire ;
- **L'achat modifié** : Le client a déjà acheté mais il renouvelle son achat qui est un peu différent.

1.5.4. Complexité de la vente industrielle

Il existe différents types de clients :

- **Les intégrateurs** : Il s'agit d'incorporer des matières premières dans le processus de production ;
- **Les utilisateurs** : On intègre des éléments au système de production et non au produit ;
- **Les distributeurs** : C'est un marketing à part, le Trade marketing.¹

2. La notion de filières

La filière renvoie à la présentation verticale souvent utilisé pour symboliser l'ensemble de la chaîne de production, du matériau de base jusque au produit fini.

2.1. La filière industrielle

On parle de relation " bipolaire ", " tripolaire " ou même " tétra polaire " en amont et aval.

Le raisonnement stratégique basé sur la filière débouche sur divers choix :

- L'allocation des efforts donc des ressources à chacune des deux actions visant à maximiser l'impact sur le client direct à un coût optimal ;
- Le niveau auquel doit s'appliquer l'effort « pull » ;
- Les moyens spécifiques à mettre en œuvre pour réaliser le « pull » et créer ainsi un véritable courant ascendant favorable à travers toute la filière industrielle.
- Dans la perspective du transporteur routier, sa relation avec son client n'est pas forcément une relation « bipolaire », selon une terminologie proposée par ARNAUD, 1989, c'est-à-dire impliquent deux niveaux de la filière.²
- Tripolaire amont (*c'est-à-dire à trois niveaux dont le troisième en amont*) si, dans le cas présent, sous-traite certains transports spécialisés à un autre transporteur qui entrera en contact visible avec le client ;

¹ <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/i/marketing-industriel.php>, consulté le 03/06/2019 à 23h30.

² Léonard(F).Op.cit.

- Tripolaire aval (*c'est-à-dire a trois niveaux dont le troisième en aval*) si, toujours dans ce cas, le transporteur entre en contact direct avec le client du client (*la chaîne du supermarché*) et si ce dernier peut porter un jugement de valeur sur la prestation de transport et de livraison ;
- Tétra polaire (*c'est-à-dire à quatre niveaux*) si, outre le prestataire de service et son client, la relation implique à la fois un fournisseur du fournisseur et des clients des clients.

2.2. Approche par les réseaux

Cette approche s'est développée pour palier une insuffisance des approches classiques qui supposent que les différentes unités qui constituent le marché dispose d'un maximum d'autonomie dans leur sélection de partenaires.

Ainsi les fournisseurs sont vus comme unité indépendante cherchant de différentes façons à influencer client ou prospects. Or l'approche par les réseaux considère que cette autonomie n'existe pas dans la plupart des marchés industriels.

Au contraire, l'interdépendance entre les diverses unités d'une filière industrielle est plus généralement multiple, à l'exemple de l'industrie automobile. Les performances d'une entreprise donnée sont conditionnées par les performances des autres membres du réseau. Ces interdépendances se concrétisent par diverses collaborations :¹

- Il y a véritablement partenariat lorsque chaque partenaire s'approche de la dépendance totale de l'autre dans un domaine d'activité où la confiance mutuelle remplace la présomption d'antagonisme ;
- L'alliance stratégique, c'est-à-dire, la création d'une nouvelle entité pour, par exemple, le développement d'un produit ;
- Les joint-ventures, etc.

2.3. Une approche interactive

Cette approche a mis en évidence une importante faiblesse de l'approche traditionnelle :²

Celle d'avoir méconnu le poids de la permanence, du long terme dans les relations fournisseur-client.

L'approche basée sur les relations fait, pour sa part, intervenir les éléments suivant :

- Le processus d'interaction ;
- Les participants à ce processus d'interaction ;
- L'environnement dans lequel l'interaction se déroule ;

¹ Léonard(F). *Op.cit*, P27.

² *Idem* .P23.

- L'atmosphère qui influence cette interaction et qui est, en retour, influencé par elle.

Ce qui est spécifique au marketing industriel, c'est l'interdépendance fréquente entre client et fournisseur, créée par cet ensemble de relation qui va haut de-là des transactions individuelles. Comme déjà noté, il faut du temps pour créer cette interdépendance vendeur-acheteur et il peut être malaisé ou coûteux d'y mettre fin. Ainsi, un client industriel mécontent, par exemple des conditions de prix ou de livraison de l'un de ces fournisseur, a besoin de temps pour en trouver un autre, capable de répondre à ses exigences tout en respectant les spécifications de produit.

De plus, la recherche et l'évaluation de nouvelles sources d'achat sont coûteuses (*répartition momentanée des commandes sur un plus grand nombre de fournisseurs*).¹

L'évolution des marchés industriels dans cette direction est essentiellement due :

- Au recentrage des activités de nombreux groupes industriels sur leur métier de base ;
- À l'élargissement de l'offre résultant du passage de stratégies de domination par les coûts à des stratégies de différenciation ;
- À l'augmentation du nombre d'interlocuteurs dans l'entreprise cliente.

La position qu'occupe chaque entreprise (*exprimée en parts de marché, leadership technologique, portefeuille clients, investissements réalisés, relations, etc.*) influence sa stratégie de marketing et/ou d'achat.²

3. Segmentation, ciblage, positionnement

Toute stratégie marketing doit permettre de répondre aux ambitions de l'entreprise. Pour définir la meilleure voie à suivre, elle doit reposer sur trois clés essentielles : segmenter et cibler son marché, définir des orientations à moyen terme et, enfin, positionner son offre de façon différenciée par rapport à celles de ces concurrents.

3.1. La segmentation

La segmentation du marché consiste à diviser un marché en groupes d'acheteurs distincts et homogènes appelés segment.

3.1.1 La segmentation industrielle

La segmentation des marchés de consommation et des marchés d'entreprise repose essentiellement sur les mêmes variables. Les clients industriels peuvent être segmentés en fonction de critères géographique, démographique (*secteur d'activité, taille de l'entreprise*), ou sur la base des avantages recherchés, du statut d'utilisateur, du niveau d'utilisation et du degré de fidélité.

¹ Léonard(F).Op.cit, P24.

Mais on peut également faire appel à d'autres variables, comme par exemple les paramètres d'exploitation (*technologie utilisées, type de processus de production*), les méthodes d'achat (*taille du centre d'achat, recours à une procédure du type appel d'offre*), les facteurs conjoncturels (*urgence de la commande, situation financière de l'entreprise cliente*) et les caractéristiques personnels des clients (*formation professionnel, ancienneté dans la fonction*).¹

Si la démarche de segmentation en milieu industriel est semblable aux concepts classiques du marketing grande consommation, il existe cependant des différences notables. En effet, le nombre de critères de segmentation, le nombre d'intervenants ainsi que des variables technologiques et opérationnelles vont compliquer la démarche, le nombre plus réduit des clients, le caractère technique des produits ou tout simplement l'absence d'un réel département marketing dans l'entreprise et la prédominance du département vente, ont longtemps constituer un frein à l'application de la logique de segmentation.

Ce frein existe encore aujourd'hui dans un nombre non négligeable d'entreprise industrielle qui ne voit pas intérêt d'une segmentation, ne savent pas comment procéder, ou pensent que la structure de leurs clientèle ne leurs permet pas de mettre en place une réel segmentation.²

3.1.2. Les difficultés de la segmentation industrielle

Il est difficile de segmenter un marché industriel. Il existe trois difficultés :

- **Les clients sont des organisations hétérogènes** : c'est à dire qu'il existe des différences sensibles de caractéristiques et d'exigences au sein de la demande ;³
- **La multiplicité des intervenants dans le processus d'achat** :⁴ multiplicité à laquelle s'ajoute le fait que la plupart des intervenants au processus d'achat ont leurs propres objectifs, contraintes et critères d'évaluation ;
- **La complexité du produit et du processus d'achat** : la multiplicité des intervenant dans ce processus le rend complexe et de durée plus longue.

Si l'on veut se baser sur des segments précis, il faut très bien connaître les produits, car pour segmenter, il faut qu'il y ait des différences, que ce soit quantifiable et intéressant en matière de rentabilité.

¹ ARMSTRONG(G) et Al. «*Principes de marketing* », Pearson éducation, France, 2007, P 154.

² BOZZO(C). «*Le marketing industriel* », Edition Dunod, Paris, 2007, P29.

³ MICHEL(D) et Al. «*Marketing Industriel ; stratégies et mise en œuvre* »,Economica 2edition,Paris,2000,P193.

⁴ Léonard(F).*Op.cit*, P217.

3.1.3. Les critères de segmentation

a. Les caractéristiques démographiques du client

On retiendra d'abord le secteur d'activité du client. En effet, l'approche sera très différente car les besoins sont différents (*Just in time, normes de sécurités...*).

Un autre critère de segmentation pourra être la taille du client. La localisation du client est également souvent un critère intéressant.

b. Les caractéristiques des opérations du client

Le premier critère est celui des conditions d'utilisation des produits fournis. La position de l'utilisateur à l'égard des produits est également essentielle. L'importance stratégique des produits du fournisseur pour les activités du client est également à mettre en évidence. Enfin, les possibilités financières du client sont également un élément déterminant.

c. Les caractéristiques des fonctions achat du client

Le type de relations requises par le client. Les attributs recherchés par le client constituent aussi une base de segmentation intéressante. La composition du centre d'achat peut également être retenue.

3.2. Le ciblage

Le ciblage est le même que pour le marketing de grande consommation et il existe aussi les 3 mêmes possibilités de couverture du marché (*marketing indifférencié, différencié et concentré*).

La segmentation permet de mettre en évidence le degré d'hétérogénéité d'un marché. L'entreprise doit ensuite évaluer les différents segments et choisir ceux sur lesquels elle fera porter son effort.¹

3.2.1. L'évaluation des segments

Pour évaluer les différents segments de marché, il faut prendre en compte deux facteurs :

L'attractivité du segment considéré, et notamment sa taille et sa croissance, d'une part, et les objectifs et les ressources de l'entreprise, d'autre part.

La première étape consiste à recueillir et à analyser les données relatives aux chiffres de ventes, au taux de croissance et à la rentabilité attendue des divers segments.

L'entreprise doit aussi examiner les grands facteurs structurels susceptibles d'affecter sur le long terme l'attractivité du segment. S'il réunit déjà de nombreux concurrents puissants et agressifs, le segment se montrera par exemple beaucoup moins attractif.

¹ ARMSTRONG(G) et Al. *Op.cit*, P157.

L'existence réelle potentielle d'un grand nombre de produit de substitution pourra également limiter les prix et par suite les bénéfices que l'on serait en mesure de réaliser. Le pouvoir de négociation des clients influencera lui aussi l'attractivité de segment. S'ils peuvent forcer les prix à la baisse, exiger d'avantage de service et faire jouer la concurrence, la rentabilité du vendeur s'en ressentira. Enfin, un segment peut se révéler moins attractif s'il renferme des fournisseurs puissants, capables de contrôler de prix ou de réduire la qualité ou la qualité des biens commandés.

Même lorsqu'un segment possède une taille correcte, affiche une croissance adéquate et s'avère structurellement attractif, l'entreprise ne doit jamais perdre de vue ses objectifs et ses ressources .certaines segments intéressants se verront ainsi éliminés d'office s'il ne s'accorde pas aux visées à long terme de l'entreprise. Ses compétences et ses ressources seront peut-être aussi trop limitées pour lui permettre de rencontrer le succès. Ils ont résulté au final qu'une entreprise ne devrait jamais s'attaquer qu'aux seuls segments ou elle peut apporter une valeur supérieure grâce à un avantage concurrentiel durable.¹

3.2.2. Le choix des segments

Une fois qu'elle a évalué le différent segment, l'entreprise doit sélectionner ceux auxquels elle souhaite proposer une offre commerciale. Un marché cible se définit comme un ensemble d'acheteurs ayant en commun certaines caractéristique, ou partageant certains besoins auquel l'entreprise se propose de répondre.

Etant donné que chaque acheteur possède des besoins et des désirs spécifiques, le vendeur pourrait être tenté de les considérer comme autant de cibles distinctes. Dans l'idéal, il faudrait donc concevoir une offre marketing sur mesure pour chacun. Cependant, et même si certaines entreprises s'efforcent effectivement d'apporter à leurs clients une offre individualisée, la plupart d'entre elles s'adressent à une foule considérable de petits acheteurs, qui rendent ce ciblage individuel impraticable. Elles préfèrent dès lors travailler sur des segments plus larges, dans le cadre d'un marketing segmenté.²

3.3. Le positionnement

Il s'agit bien entendu de la manière dont l'entreprise veut être perçue par ses clients et ce, par rapport à l'ensemble de la concurrence.

¹ ARMSTRONG (G) et Al. *Op.cit*, P163.

² *Idem*. P163.

Conclusion

Dans toute entreprise, quel que soit son domaine d'activité, quelle que soit sa taille, une partie des activités est commerciale. La fonction marketing regroupe les opérations commerciales permettant de toucher des clients éventuels, de mieux connaître leurs besoins et d'adapter les produits et les services à leurs attentes, à leurs revenus, et de vendre en vue de réaliser un bénéfice.

En effet, Le marketing B to B met en œuvre les moyens de conserver la trace de l'ensemble de ces relations. Il élabore des stratégies qui tiennent compte de la vie du client et du partenariat (acteurs, ressources mobilisées pour les différentes activités). Riche, l'échange interentreprises est tendu vers une recherche de solutions durables répondant au besoin du client plutôt que vers la vente simple de produits ou services.

Introduction

La plupart des marchés sont aujourd'hui saturés et la concurrence est extrêmement rude entre les entreprises. La compétitivité d'une entreprise passe donc aujourd'hui plus que jamais par sa capacité à développer des stratégies lui permettant de faire face à cette concurrence et, surtout, d'en sortir gagnante.

Dans le processus de formation de sa stratégie, l'entreprise doit analyser d'abord toutes les dimensions de son environnement pour détecter les éléments susceptibles de constituer une opportunité de développement, ou au contraire une menace, ainsi, le diagnostic externe doit être ensuite mis en relation avec les résultats du diagnostic interne dévoilant ses forces et ses faiblesses.

Dans ce présent chapitre, nous tenterons de présenter le diagnostic externe dans la première section, la deuxième section portera sur le diagnostic interne. Quant à la troisième section, elle sera consacrée à l'analyse forces et faiblesses, opportunités et menaces.

Section01 : Le diagnostic externe

L'analyse externe résume les données importantes qui sont nécessaires pour connaître et comprendre la situation actuelle des marchés sur lesquels opère l'entreprise ainsi que les tendances majeures qui s'y manifestent.

1. Le marché**1.1. Définition de marché**

Le marché étant un concept stratifié et hiérarchisé, dont l'analyse peut s'effectuer à plusieurs niveaux, il est possible de le définir de différentes manières selon l'éclairage que l'on souhaite de lui donner.¹

Selon Matricon, 1993 : « *Définir un marché, c'est découper dans l'étendue des produits et des acheteurs, le champ précis dans lequel l'entreprise devra exercer son action. La définition de son marché qualifie ainsi le plan d'action de l'entreprise. Elle lui impose de prendre en compte la totalité de son contenu. Elle fonde aussi le langage commun de tous ses partenaires. Elle est prémisse et engagement.* »²

Selon Philippe KOTLER et Cie, Le marché est l'ensemble des clients ayant un pouvoir et un vouloir d'achat, concerné par l'échange d'un bien donné.³

¹ BOULOCHER(V) et RUAUD(S). « *Analyse de marché (de la définition au diagnostic)* », 5^e édition Vuibert, Paris, 2017, P21.

² *Idem*

³ KOTLER(P) et Cie. « *Marketing Management* », 12^{ème} éd, Nouveau Horizon, Paris, 2006, P39.

Pour sa part, LENDREVIE LINDON définit le marché comme étant l'ensemble des publics susceptible d'exercer une influence sur les ventes d'un produit.¹

Le marché, en marketing peut recouvrir des notions diverses, selon que l'on se place du point de vue du produit, du besoin, de l'offre ou de la demande.²

1.1.1 Le marché selon l'optique produit

En marketing, le produit est l'expression physique de la réponse de l'entreprise à la demande. Le marché du produit met donc en rapport produits et consommateurs.

Pendant très longtemps, le produit a été le résultat d'une fabrication. Il avait une expression matérielle : c'était un bien, celui qui est utilisé dans la consommation pour satisfaire directement un besoin (*bien de consommation final*) ou pour être transformé en un autre bien (*bien de consommation intermédiaire*), celui aussi qui participe à la production (*bien de production ou bien d'équipement*).

Avec le développement du marketing, les producteurs et distributeurs ont été amenés à prendre mieux en compte les besoins du marché et à constater que la satisfaction d'un besoin ne passe pas toujours par l'achat d'un bien : elle peut être obtenue par une prestation immatérielle appelée service.

Le produit est donc une entité qui peut prendre une forme matérielle (*bien*) ou immatérielle (*service*). Dans certains cas, il peut être mixte.³

1.1.2. Le marché selon l'optique besoin

Partir du besoin auquel répond le produit permet de définir le marché différemment. Selon Kotler et Dubois (2000), « *un besoin naît d'un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine* ». ⁴

Une classification fondée sur le besoin à satisfaire amène à distinguer, en ce sens, trois marchés :⁵

- **Le marché du produit ou marché principal** : Correspond à l'ensemble des produits techniquement identique au produit étudié et directement concurrents (*un marché n'est principal que pour une entreprise qui y propose un produit*). L'analyse du marché principal sert de base à l'établissement des politiques de l'entreprise : c'est dans son marché principal qu'elle va déployer les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication ; il est l'enjeu de ses actions (*Matricon, 1993*) ;

¹ LINDON(L). «Mercator», ed. Dalloz, 2001, P39.

² BOULOCHER(V) et RUAUD(S).Op.cit. P21.

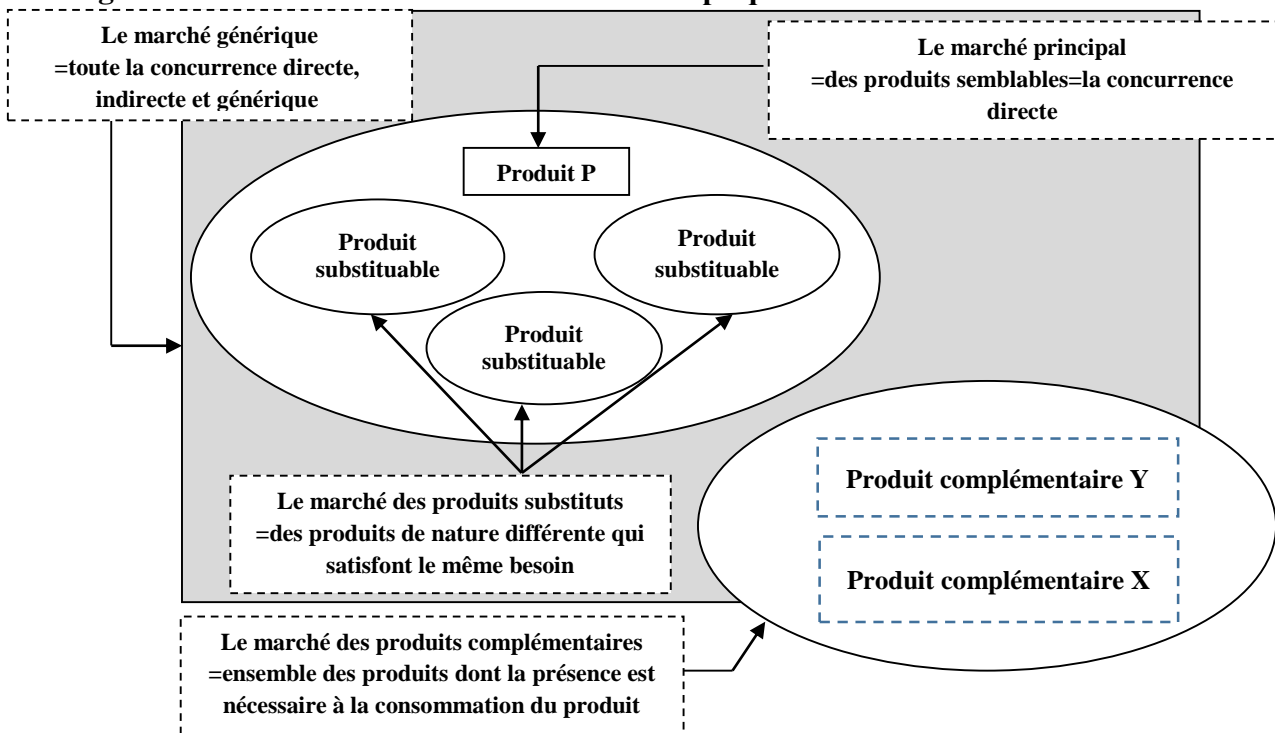
³ BOULOCHER(V) et RUAUD(S) .Op.cit, PP21-22.

⁴ *Idem*, P25.

⁵ *Ibid*, PP29-30.

- **Le marché des produits de substituts** : Qui est le marché des produits pouvant remplacer les produits du marché principal, cette substitution peut être parfaite ou partielle ;
- **Le marché générique** : Comprend l'ensemble des produits satisfaisant le même besoin que celui satisfait par le produit du marché principal, dans le même contexte de consommation. Il est donc la somme du marché principal et le marché des produits substituts ;
- **Le marché des produits complémentaires** : C'est le marché des produits nécessaires à la consommation d'un autre produit, ce marché est en relation direct avec le marché principal, et qui peut engendrer des effets positifs ou négatifs.

Figure 02 : La structure d'un marché selon l'optique besoin



Source : Boulocher Véronique et Sabine Ruaud : Analyse de marché (de la définition au diagnostic), Vuibert 5édition, Paris, 2017, P3.

1.1.3. Le marché selon l'optique de l'offre et la demande

Un marché est à la fois l'expression des volontés et des capacités des offreurs (*producteurs/distributeurs*) et des demandeurs (*consommateurs/prescripteurs*). Sa taille réelle dépend d'un vouloir de vendre et d'un pouvoir de vendre mais également d'un vouloir d'achat et d'un pouvoir d'achat. Offre et demande ne sont donc pas des concepts indépendants s'ajustant de façon mécanique sur le marché ; ce sont deux concepts en interrelation, deux forces agissant l'une sur l'autre. Le marché est l'aboutissement final de la négociation entre ces forces.

Ainsi, il convient de différencier :¹

- Le marché amont, qui concerne les fournisseurs de l'entreprise ;
- Le marché aval, qui concerne les clients de l'entreprise.

1.2. Typologie de marché

Le fonctionnement d'un marché est étroitement liée au nombre d'acheteurs et de vendeurs présent sur ce marché, de ce fait, plusieurs situations sont possible :²

▪ **Le marché concurrentiel**

C'est un marché caractérisé par une atomicité de l'offre et de la demande qui exige la présence d'un très grand nombre d'acheteurs et de vendeurs, une homogénéité des produits qui ne peut se différencié que par leur prix, une mobilité parfaite des facteurs de production permettant à toute entreprise et à tout moment d'entrer sur le marché ou en sortir sans supporter des couts, et enfin la disponibilité des informations parfaites concernant les conditions du marché que ce soit pour les offreurs ou les demandeurs.

Vu que cette situation est rarement réalisée, les économistes ont déterminé d'autres structures de marché en concurrence imparfaite et qui sont les plus proches à la réalité, à savoir :

- **Marché monopolistique** : Nous distinguons entre un monopole :
 - **Simple** : C'est un marché caractérisé par la présence d'un seul vendeur face à une multitude de demandeurs, il détermine les règles du fonctionnement du marché de sorte à maximiser son profit ;
 - **Bilatéral** : C'est un marché caractérisé par un seul vendeur et un seul acheteur. Cette situation favorise le vendeur au détriment de l'acheteur sauf s'il s'agit de produits périssables, donc en général, les deux doivent s'entendre.
- **Marché monopsonistique** : C'est un marché caractérisé par la présence d'un seul acheteur face à plusieurs vendeurs, de ce fait, il peut exercer une pression afin de réduire les prix.
- **Marché oligopolistique** : Là encore deux situations sont possibles :
 - **Marché oligopole** : Caractérisé par un petit nombre de vendeurs qui se combattent entre eux en cherchant d'élargir leurs parts de marché par une guerre des prix, ou qui s'entendent et qui se mettent d'accord sur les prix, les quantités et les délais.

¹ BOULOCHER(V) et RUAUD(S). *Op.cit.*, PP34-35.

² AZEM DIHIA et BELMEDANI THIN HINANE : « *diagnostic commercial et marketing d'une société de distribution de médicaments cas de l'entreprise VECOPHARM* », mémoire de master marketing management des entreprises UMMTO ,2014/2015, PP 50-51.

- **Marché de concurrence oligopolistique** : marché caractérisé par un nombre relativement important de vendeurs dont chacun d'eux contrôle une part de marché relativement faible et qui proposent des produits qui sont des substituts rapprochés.

1.3. L'analyse du marché

Pour analyser un marché, il est indispensable de le quantifier globalement.¹

1.3.1. L'analyse du marché au sens étroit

Au sens étroit, le terme « marché » caractérise l'importance, la structure et les tendances d'évolution des ventes d'un produit, que ce soit un bien ou un service.

Les principaux indicateurs peuvent être regroupés en trois grandes catégories : Les indicateurs liés à la taille du marché dans son ensemble, ceux liés aux positions des entreprises sur ce marché et ceux liés aux comportements de consommation :²

a. La taille du marché et son évolution

Un marché est avant tout représenté par un volume d'échanges. Dans un premier temps, celui-ci doit être analysé dans l'absolu pour être, ensuite, mis en perspective dans le temps.

- **Les ventes en volume et les ventes en valeur dans l'absolu** : Il se mesure le plus souvent par les ventes exprimées en volume, c'est-à-dire en unité physique. Parallèlement, il est important de mesurer le marché en valeur, c'est-à-dire par le total du chiffre d'affaire réalisé, exprimé le plus souvent dans l'unité monétaire du pays ou de la zone concerné ;
- **Une perspective évolutive indispensable (*taux de croissance*)** : Les ventes en volume et en valeur peuvent être exprimées et analysées selon plusieurs périodes (*annuellement, trimestriellement, mensuellement, voire de manière hebdomadaire*). La perspective évolutive permet, en effet, en déployant le marché dans le temps, d'en affiner la compréhension. On peut dès lors, comparer les évolutions entre chaque période en calculant le taux de croissance des ventes en volume ou en valeur, qui se donne par la formule suivante :

$$\text{Taux de croissance} = \frac{(\text{Ventes en } T1 - \text{Ventes en } T0)}{\text{vente en } T0}$$

Avec T₀ période initiale et T₁ période finale.

¹BOULOCHER(V) et RUAUD(S).Op.cit. P41.

² Idem .

b. Mesurer les positions concurrentielles

L'analyse de l'évolution des ventes seules n'est pas suffisante, après avoir mesuré son marché, l'entreprise doit analyser sa position sur ce marché par rapport à ses concurrents.

De ce fait, l'entreprise doit analyser d'autres indicateurs notamment : la part de marché, la distribution numérique(DN) et la distribution en valeur(DV).¹

- **La part de marché** : La part de marché exprime le poids d'une entreprise par rapport à la vente totale du marché. Elle peut s'exprimer en volume ou en valeur.

$$\text{Part de marché en volume d'une entreprise} = \frac{\text{Ventes en volume de l'entreprise}}{\text{Vente en volume du marché}} \times 100$$

$$\text{Part de marché en valeur d'une entreprise} = \frac{\text{Ventes en valeur de l'entreprise}}{\text{Vente en valeur du marché}} \times 100$$

L'analyse des parts de marché des différents concurrents d'un marché permet d'identifier le leader (*premier sur le marché*), le challenger (*deuxième sur le marché*) et les suiveurs. A titre d'exemple, si la part de marché en valeur supérieure à une part de marché en volume montrera que l'entreprise ou la marque propose des produits haut de gamme, et inversement.²

Afin de comparer les positions des différents acteurs d'un marché, on peut également calculer la part de marché relative au leader.

$$\text{La part de marché relative au leader} = \frac{\text{Les ventes en volume de l'entreprise}}{\text{Les ventes en volume du marché}} \times 100$$

La distribution numérique(DN) d'une marque est le pourcentage des magasins de l'univers étudié qui détiennent la marque sur la période étudiée, c'est-à-dire le pourcentage de magasin qui ont vendu au moins une unité de la marque sur la période.³

$$\text{DN} = \frac{\text{Nombre de magasins qui ont vendu la marque sur la période}}{\text{Nombre total de magasins de l'univers étudié}} \times 100$$

La distribution valeur(VD) d'une marque représente la part de chiffre d'affaires du marché de référence réalisée par les magasins détenteurs de la marque sur la période, c'est-à-dire le pourcentage de chiffre d'affaires potentiel que la marque peut atteindre par sa présence en distribution.⁴

¹ BOULOCHER(V) et RUAUD(S).Op.cit. P58.

² *Idem*, P62.

³ *Ibid*, P64.

⁴ *Ibid*, PP64-65.

$$DV = \frac{\text{Chiffre d'affaires des magasins qui détiennent la marque sur le marché de référence}}{\text{chiffre d'affaires total du marché de référence dans l'univers étudié}} \times 100$$

Une comparaison de ces deux indicateurs renseigne sur la stratégie de distribution de l'entreprise.

b. Mesurer les comportements de consommation

Sur les marchés industriels, chaque entreprise a un nombre restreint de clients qu'elle connaît bien et pour lesquels elle adapte souvent une offre sur mesure. Sur les marchés de grande consommation, en revanche, le nombre de clients est beaucoup plus grand et les volumes de production plus importants. Les producteurs ont peu de liens avec les consommateurs de leurs produits. Il va, dès lors, être nécessaire, sur ces marchés, de composer la demande pour mieux la comprendre.¹

▪ Le marché selon le nombre d'acheteurs(NA) et les quantités achetées(QA)

La demande des biens de consommation courante, issue d'industrie à fort volume de production, peut-être décomposée en fonction du nombre d'acheteurs.²

Comparé au nombre d'acheteurs potentiels, le nombre d'acheteurs indique le degré de banalisation du produit. On appelle ainsi taux de pénétration, le rapport entre marché actuel et marché potentiel.³

$$\text{Taux de pénétration} = \frac{\text{Marché actuel (consommateurs actuels)}}{\text{Marché potentiel (consommateurs actuels+non consommateurs relatifs)}} \times 100$$

En ce qui concerne les produits durables (*électroménager, voiture, etc.*), on prendra comme base de calcul la possession effective du produit par les ménages. Le taux de pénétration s'apparente, dès lors au taux d'équipement d'une population de référence à une date donnée.⁴

$$\text{Taux d'équipement} = \frac{\text{Parc total installé}}{\text{Population totale de consommateurs potentiels(ménages,entreprises,habitants,etc.)}} \times 100$$

L'analyse des quantités moyennes achetée par individu ou par foyer acheteur (*ratio dénommé QA/NA dans les panels de consommateurs*) permet une comparaison des consommations annuelles moyennes avec d'autres zones géographiques. S'attacher aux évolutions de cet indicateur permet d'étayer une analyse des tendances de consommation.⁵

¹ BOULOCHER(V) et RUAUD(S).Op.cit. P66.

² *Idem.*

³ *Ibid*, P67.

⁴ *Ibid*, P70.

⁵ *Ibid*, P71.

▪ Le marché selon les indices de consommation

Des indices de consommation peuvent être calculés pour permettre d'identifier des comportements de consommation hors normes, c'est-à-dire très éloignés de la moyenne des comportements

Afin de mieux analyser les habitudes de consommation d'un produit –marché les ventes peuvent, dans un premier temps, être décomposées par cibles selon des critères géographiques ou socio- démographiques. On peut alors utiliser comme indicateur des indices de consommation par zone ou par cible.¹

$$\text{Indice de consommation} = \frac{\text{Consommation moyenne de la zone ou de la cible}}{\text{Consommation moyenne totale}} \times 100$$

1.3.2. L'analyse du marché au sens large

Au sens large, le marché désigne l'ensemble des publics consommant ou susceptibles de consommer un produit ou un service dans une zone géographique donnée, mais également les variables environnementales pouvant exercer une influence sur les ventes d'un produit ou d'un service.² Donc il est aussi important d'analyser les variables du macro-environnement et le micro- environnement :

1.3.2.1. L'analyse macro-environnement (*PESTEL*)

Le modèle PESTEL est une méthodologie d'analyse qui permet d'appréhender et d'évaluer, à travers six dimensions principales, l'environnement général des entreprises dans le but d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer, positivement ou négativement, leur développement et leur performance.³

Les six dimensions retenues par le modèle sont d'ordres Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental et Légal :

a. L'environnement politique

Ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux et des instances internationales qui fixent de nouvelles règles du jeu comme les orientations politiques tel que :⁴ La promotion de l'innovation, les mesures favorisant la consommation, la protection des consommateurs...

¹ BOULOCHER(V) et RUAUD(S).Op.cit P73.

² *Idem*, P79.

³ BRULHART(F) et Al. « *Stratégie* », édition Dunod, Paris, 2015, P07.

⁴ VAN LAETHEN(N) et Al « *Les fiches outils du marketing* », Eyrolles, Paris, 2015, P72.

b. L'environnement économique

L'environnement économique influence énormément l'activité des entreprises. La crise financière et économique actuelle affecte fortement les volumes et les schémas de consommation, ainsi que la sensibilité au prix.¹

Les facteurs du type économique concernent le pouvoir d'achat des consommateurs, la croissance des marchés, le taux d'inflation, ou encore le coût des matières premières.

c. L'environnement sociodémographique

L'influence sociodémographique concerne l'ensemble des courants socioculturels qui peuvent affecter les consommateurs, leurs besoins ou leurs motivations d'achat.

Les tendances de consommation vers le commerce équitable ou vers des produits sans additifs modifient le paysage de l'agro-alimentaire ou celui de l'hygiène beauté.

Le climat social, le niveau de chômage ou le niveau d'éducation sont d'autres facteurs à observer.²

d. L'environnement technologique

Il s'agit d'envisager quels sont les avancées technologiques qui ont ou auront un impact sur l'activité, sur la façon de commercialiser ou de communiquer avec les clients. L'arrivée d'internet puis son extension au digital modifient la donne de tous les acteurs et à tous les niveaux du marketing.³

e. L'environnement écologique

La détérioration de l'environnement naturel est aujourd'hui une préoccupation majeure de la population, conduisant les gouvernements à faire évoluer leur réglementation et les entreprises à modifier leurs produits. Les responsables marketing doivent intégrer à leurs raisonnements plusieurs tendances d'évolution : la pénurie des matières premières, le coût de l'énergie, l'accroissement de la pollution et l'intervention croissante de l'Etat dans ce domaine.⁴

f. L'environnement légal

L'environnement réglementaire affecte fortement les pratiques marketings et définit le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités. Les nouvelles réglementations créent parfois de nouvelles opportunités. Par exemple, les évolutions réglementaires sur le recyclage des déchets ont stimulé la croissance du secteur de l'emballage et provoqué la création d'entreprises qui fabriquent de nouveaux matériaux.⁵

¹ KOTLER(P), KELLER(K), MANCEAU(D). « *Marketing management* », Pearson 1^{5ed}, France, 2015, P88.

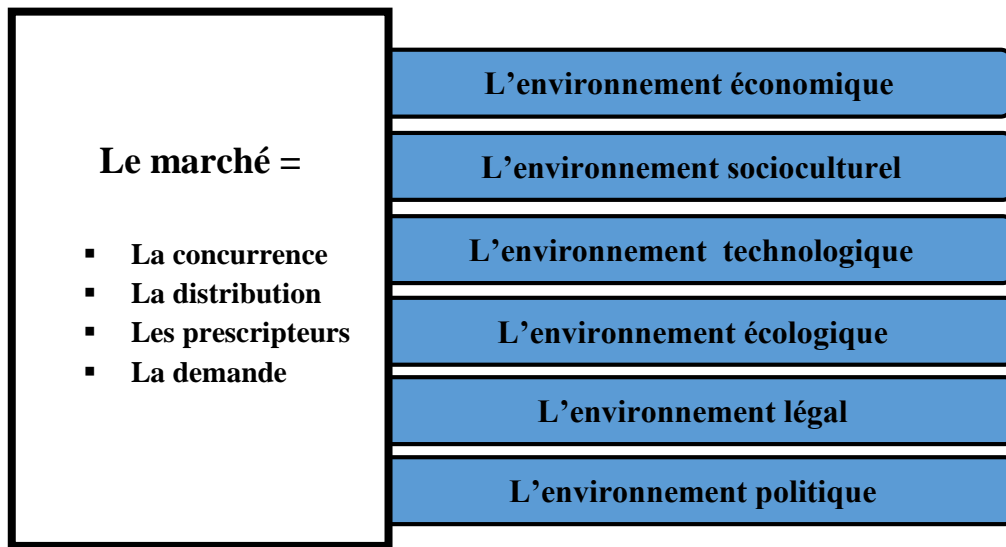
² *Idem*, P73.

³ *Ibid.*

⁴ KOTLER(P), KELLER(K), MANCEAU(D). *Op.cit.*, PP90-91.

⁵ *Idem*, P95.

Figure 03 : Environnement et facteurs d'influence



Source : VAN LAETHEM NATHALIE : « *Toute la fonction marketing* », Edition Dunod, Paris, 2005, P29.

1.3.2.2. L'analyse des forces concurrentielles

L'entreprise est soumise à la concurrence directe d'autres entreprises de son secteur, ainsi qu'à la pression d'autres acteurs qui sont ses partenaires sur les différents marchés aval et amont, et qui sont susceptibles de s'accaparer une partie du profit du secteur.¹

L'analyse concurrentielle donc vise à évaluer l'attractivité d'un secteur d'activité à travers l'étude approfondie de son intensité et de sa structure concurrentielle. Les différences de structure concurrentielle expliquent les différences de rentabilité observées entre les secteurs d'activités.

Ainsi, la rentabilité des secteurs tels que la pharmacie et les spiritueux s'avère très largement supérieure à celle des industries telles que le textile ou la sidérurgie en raison d'une plus faible intensité concurrentielle. Le modèle des cinq forces concurrentielles, proposé par l'économiste industriel Michael Porter (1982), est une technique permettant d'analyser de manière systématique et exhaustive l'ensemble des forces et facteurs qui déterminent la structure concurrentielle d'un secteur.²

a. La rivalité intra-sectorielle

Le climat concurrentiel sur un marché dépend directement du nombre d'acteurs en présence. Plus le nombre de concurrents est élevé, moins le marché présente d'opportunités liées à la concurrence.

¹ AZEM DIHIA et BELMEDANI THIN HINANE. *Op.cit.*, P60.

² BRULHART(F) et Al. *Op.cit.*, P12.

Il faut rajouter à cela les problèmes liés à l'ordre d'entrée sur le marché : Celui-ci conditionne l'obtention d'un avantage concurrentiel en termes de barrières à l'entrée ou d'économies d'échelle.¹

Une rivalité forte se traduira par une lutte concurrentielle principalement ciblée sur les prix et/ ou par des investissements importants menés selon une logique de différenciation et de démarcation par rapport aux principaux concurrents.²

b. Le pouvoir de négociations des clients

Les clients directs de l'entreprise peuvent être soit le consommateur final, soit un distributeur, soit une entreprise dans le cas d'une entreprise B to B.³

Les clients peuvent avoir un pouvoir considérable sur un marché en influençant les entreprises concurrentes à baisser leurs prix, en exigeant une meilleure qualité et des services toujours plus performants. Moins ils sont nombreux, plus ils sont dangereux. Ainsi, sur les marchés de grande consommation, les grands distributeurs représentent le principal client des producteurs. Leur poids alors économique, très important, leur donne un fort pouvoir de négociation : Ils ont, par exemple, le pouvoir de déréférencer un produit qui ne leur rapporte pas assez de chiffre d'affaires.⁴

c. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs regroupent les acteurs situés en amont du secteur analysé et qui approvisionnent celui-ci en biens ou en services. Selon les industries, il sera parfois nécessaire de conduire une analyse différenciée en fonction des différentes catégories de fournisseurs de l'industrie. Les fournisseurs, en exerçant des pressions à la baisse sur les prix, la qualité des prestations fournies ainsi que les délais de paiement pouvant affecter significativement les profits de l'industrie.

L'analyse du pouvoir de pression des fournisseurs est symétrique à celui des clients et s'effectuera selon les mêmes critères cités précédemment (*nombre, degré de concentration, caractère unique ou différencié de leur offre, capacité à se substituer à ses clients par le biais d'une intégration aval*). Ainsi, des fournisseurs concentrés, proposant un bien ou une composante fortement différencié qui contribue de manière importante à la qualité du produit du client, auront un pouvoir de négociation élevé.⁵

¹ BOULOCHER(V) et RUAUD(S). *Op.cit.*, P86.

² BRULHART(F) et Al. *Op.cit.*, P19.

³ *Idem*, P13.

⁴ BOULOCHER(V) et RUAUD(S) *Op.cit.*, P87.

⁵ BRULHART(F) et Al. *Op.cit.*, PP14-15.

d. Les nouveaux entrants

L'arrivée de nouveaux entrants, à savoir d'organisations qui ne font pas partie du paysage concurrentiel actuel mais qui sont susceptibles d'entrer prochainement dans le secteur, est à ne pas négliger. Il peut s'agir d'organisations existantes et présentes et dans d'autres secteurs ou d'organisation qui n'ont pas encore été créées.

Mais pénétrer un marché suppose aussi de faire face aux barrières à l'entrée sur le marché. Celles-ci se définissent comme « *des facteurs d'environnement qui influencent la part la part de marché et les profits des firmes déjà présente sur le marché* » (Karakaya et Stahl, 1989).

Elles sont représentées par les variables suivantes :

- L'avance technologique (*entrer sur un marché avec une innovation représente un avantage concurrentiel important, surtout si cette innovation est protégée par un brevet*) ;
- Le niveau d'investissement initial (*achat d'une usine, d'un procédé de fabrication, recrutement du personnel, etc.*) ;
- L'image de marque (*être le premier sur un marché peut être très bénéfique en termes de notoriété, donc de reconnaissance de la part du consommateur*) ;
- La fidélité du consommateur ;
- Les économies d'échelle (*la multiplication des volumes de production permet de réduire les coûts de production*) ;
- Les effets d'expérience (*il s'agit de l'apprentissage des processus de production qui permettent de réduire les erreurs et d'améliorer la productivité*).¹

e. Les produits de substitution

Les produits de substitution regroupent des produits fournis par des entreprises appartenant à une autre industrie. Bien que reposant sur des technologies différentes, ces produits remplissent des fonctions et des usages similaires. Ils représentent une menace dès qu'ils offrent un rapport qualité/prix plus avantageux et un niveau de performance plus élevé que les produits ou services de l'industrie étudiée.

Les produits de substitution peuvent capter une partie de la demande de l'industrie et aller jusqu'à entraîner une disparition de celle-ci. Pour un certain nombre de distributeurs s'appuyant sur des réseaux de distribution physiques de type magasins et boutiques, le développement de la vente par internet constitue une remise en cause de leur stratégie et de leur modèle de développement.

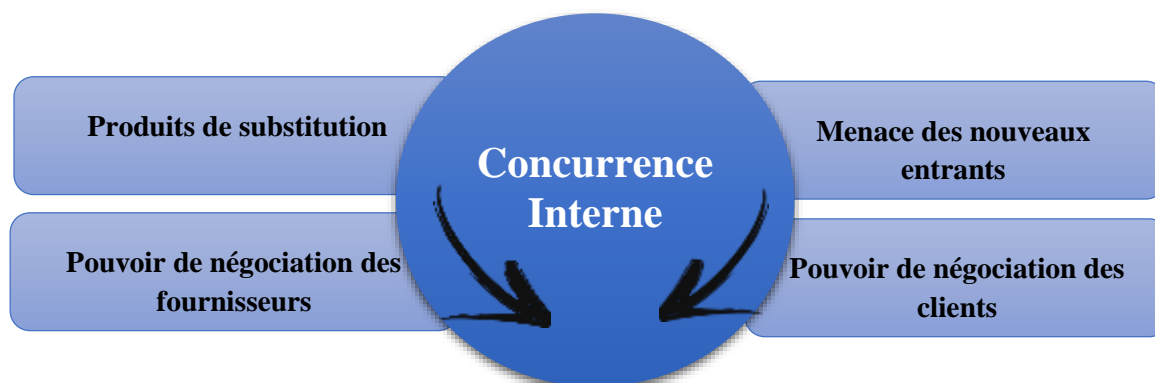
¹ BOULOCHER(V) et RUAUD(S) *Op.cit.*, PP87-89.

Afin d'éviter le risque de substitution, les entreprises du secteur seront amenées à prendre une série de mesures (*baisse des prix, augmentation de la différenciation produit, actions de fidélisation et de communication*) se traduisant par des dépenses supplémentaires susceptibles d'impacter négativement leurs marges.¹

Ces cinq forces concurrentielles doivent être mises en relation avec les stratégies de base des entreprises (Lambin, 1991) :²

- La stratégie de domination par les coûts se base sur l'existence d'effets d'expérience (*productivité, surveillance des frais de fonctionnement, investissement de productivité, etc.*). Il s'agit de détenir un avantage-coût sur ses concurrents ;
- La stratégie de différenciation a pour but de donner au produit de caractéristiques distinctives pour l'acheteur. Cette différenciation peut prendre différentes formes : une image de marque, une avance technologique reconnue le service après-vente, etc. ;
- La stratégie de spécialisation se concentre sur les besoins d'un segment précis. L'objectif est de s'assigner une cible restreinte et de satisfaire les besoins propres de ce segment.

Figure 04 : Le modèle des cinq forces concurrentielles de porter



Source : BRULHART Franck, FAVOREU Christophe, GHERRA Sandrine : Stratégie, édition Dunod, Paris, 2015, P12

¹ BRULHART(F) et Al. *Op.cit.*, PP15-16.

² BOULOCHER(V) et RUAUD(S) .*Op.cit.* PP91-92.

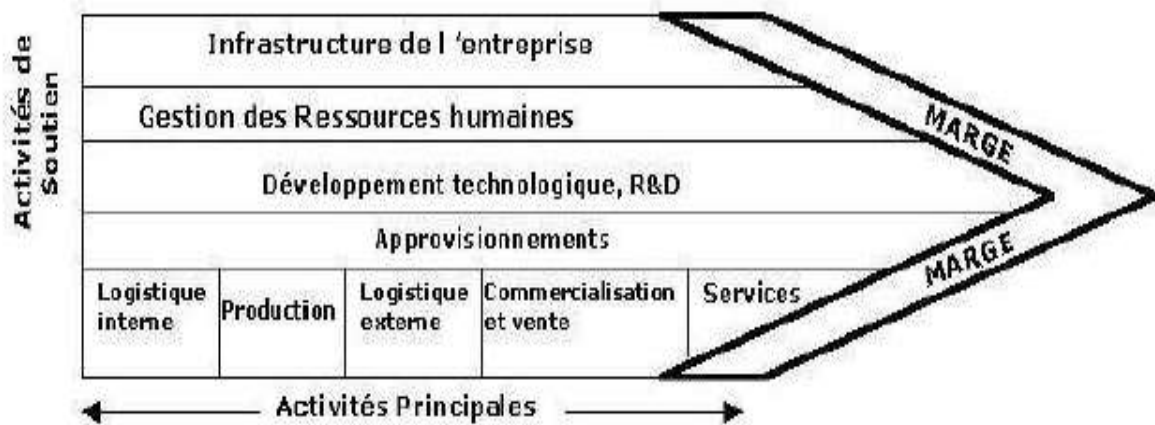
Section 02 : Le diagnostic interne

Avant de mener un projet de développement d’une activité, une entreprise se doit de connaître son état interne, et pour cela, elle doit mener un diagnostic interne qui consiste à analyser ses différentes forces et faiblesses, ceci à l’aide d’outils adaptés pour évaluer son potentiel et valoriser ses compétences distinctives, en tenant compte de la fonction commerciale et marketing qui sont comprise dans l’analyse de la chaîne de valeur et l’analyse des ressources et compétences.

1. La chaîne de valeur

Le professeur Michael Porter a introduit la notion de chaîne de valeur pour faciliter l’identification des modes de création de valeur. Toute société remplit un ensemble de fonctions pour créer, fabriquer et commercialiser ses produits. La chaîne de valeur décortique ces activités tour de neuf pôles qui sont à la fois centres de coût et sources de valeur. Les neufs pôles comportent cinq activités de base et quatre activités de soutien (voir figure 05).¹

Figure 05 : La chaîne type de valeur



Source : MICHAEL PORTER : L’avantage concurrentiel ; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, P53

Les activités de base s’articulent autour de la séquence : Approvisionnement, fabrication, commercialisation. Les activités de soutien apportent l’appui nécessaire. Les achats concernent toutes les ressources dont l’entreprise a besoin. La recherche et Développement s’occupe essentiellement de l’innovation technologique. La gestion des ressources humaines intéresse tous les départements. Enfin, l’infrastructure comprend la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, et l’assistance juridique.²

¹ KOTLER(P) et DUBOIS(B). « Marketing management », Publi-union 9^{ème} éd, Paris, 1997, P70.

² Idem P70.

L'entreprise examine alors ses coûts et ses performances dans tous ces domaines en recherchant des améliorations. Elle estime également les coûts et performances des concurrents. À partir du moment où elle détecte un écart en sa faveur, elle jouit d'un avantage concurrentiel.¹

1.1. Les activités principales

Les activités principales rassemblent des fonctions qui sont directement et matériellement impliquées dans le développement et la commercialisation du produit. Elles s'assimilent à des fonctions opérationnelles qui contribuent directement à la création de valeur.² Selon Michael Porter les activités principales sont composées de :³

a. La logistique interne

Activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production nécessaire au produit, telles que la manutention l'entreposage, le contrôle des stocks, la programmation des transports et les renvois aux fournisseurs.

b. La production

Activités associées à la transformation des moyens de production en produit fini, comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification, l'impression et les opérations relatives aux installations.

c. La logistique externe

Activités associées à la collecte, au stockage et à la distribution physique des produits aux clients, comme l'entreposage des produits finis, la manutention, le fonctionnement des véhicules de livraison, le traitement des commandes et la fixation des calendriers.

d. La commercialisation et la vente

Activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.

e. Les services

Activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

1.2. Les activités de soutien

Les activités de soutien permettent le bon fonctionnement et la coordination des activités.

¹ KOTLER(P) et DUBOIS(B). *Op.cit.* P71.

² BRULHART(F) et Al. *Op.cit.*, P44.

³ PORTER(M) « *L'avantage concurrentiel ; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* », Dunod, Paris, 1999, P57.

Elles peuvent être considérées comme des fonctions supports et ne sont impliquées qu'indirectement dans la création de valeur.

Elles ont une influence importante sur l'efficacité du fonctionnement globale de l'entreprise et sur la coordination des fonctions principales entre elles.¹

Les activités de soutien sont composées de :²

a. L'infrastructure de l'entreprise

Qui englobe la direction générale, la direction administrative et financière, la direction des affaires juridiques, les systèmes d'information et de planification.

b. La gestion des ressources humaines

Qui, à travers ses activités de recrutement, de formation, de gestion des compétences, de rémunération et de promotion, influence l'ensemble des fonctions principales.

c. Le développement de la technologie

Qui rassemble les activités permettant la conception, le développement et l'amélioration des produits et des processus de production (*R&D, management technologique, gestion des brevets, optimisation des systèmes d'information...*).

d. Les approvisionnements

Qui regroupent les activités et processus d'acquisition de ressources et facteurs de production : les achats de matières premières, la sélection des fournisseurs, la négociation des contrats avec les fournisseurs...

2. L'approche ressources

L'analyse des ressources de l'entreprise est un élément important en lien avec le développement ou le maintien d'un avantage concurrentiel, car il peut engendrer des forces et/ou des faiblesses pour l'entreprise : la stratégie de l'entreprise est donc influencée par ses ressources.

2.1. Conception des ressources

Wernerfelt(1984) définit les ressources comme étant ce qui peut être pensé en termes de forces et de faiblesses pour une entreprise donnée.³ Barney (1986-1991) définit les ressources comme « *tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, etc. contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité* ».⁴

¹ BRULHART(F) et Al. *Op.cit.*, P45.

² *Idem*

³ WARNIER(V) « *Construire les compétences stratégiques ; le cas de la dentelle haut de gamme* », Vuibert, Paris, 2008, P24.

⁴ *Idem.*

Les ressources sont des actifs spécifiques à l'entreprise. Elles peuvent être tangibles ou intangibles, et sont créées à partir d'inputs qui sont transformés par l'entreprise en actifs spécifiques. Les principales catégories de ressources sont financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation.¹

Le diagnostic des ressources permet de distinguer les ressources nécessaires au fonctionnement de l'organisation : les ressources uniques, c'est à dire celles qui génèrent un avantage concurrentiel et qui sont difficiles à imiter ou à reproduire.²

2.2. La classification des ressources

E. Penrose distingue trois types de ressource :³ tangibles, intangibles et stratégiques.

a. Les ressources tangibles : Sont les actifs observables et matériels nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise :

- **Les ressources physiques, les équipements** (*usines, magasins, outils de production...*) : Il s'agit d'étudier leurs caractéristiques (*âge, localisation, évolution technique, flexibilité...*) car elles ont des conséquences en termes de coûts et de qualité et peuvent placer l'entreprise en position de force ou de faiblesse par rapport à ses concurrents ;
- **Les ressources financières** : il s'agit d'étudier les résultats de l'entreprise, sa rentabilité, son niveau d'endettement, ses sources de financement possibles à court et à long terme, sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources financières afin d'évaluer la position financière actuelle de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents ;
- **Les ressources humaines** : il s'agit d'étudier l'effectif salarié et sa pyramide des âges, les niveaux de qualification et les compétences des salariés pour déterminer les points forts et les points faibles de l'entreprise.

b. Les ressources intangibles : Sont aussi des actifs mais moins visibles que les ressources tangibles du fait de leur caractère immatériel.

- **Les ressources technologiques** : brevets, licences, dépenses en R et D... ;
- **Les ressources organisationnelles** : savoir-faire, structure de l'entreprise, flexibilité... ;
- **Les ressources mercatiques** : la notoriété et l'image de marque des entreprises.

c. Les ressources stratégiques : Sont celles qui constituent pour l'entreprise une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents.

¹ HERNANDEZ(E-M) « *L'entrepreneur ; une approche par les compétences* », Edition EMS, Paris, 2010, P89.

² AZEM DIHIA et BELMEDANI THIN HINANE. *Op.cit*, P69.

³ BEN EL ARBI SABBAR (*agrégé d'économie et de gestion, professeur en classes de BTS tertiaires, Lycée Saint Exupéry, Marseille*) : Cour en ligne, consulté le 08/07/2019.

L'analyse se fait en identifiant les ressources par rapport à deux critères :

- Leur valeur pour le client par rapport aux ressources des concurrents ;
- Leur exclusivité pour l'entreprise.

L'identification de ses ressources stratégiques permet à l'entreprise :

- De savoir quelles ressources constituent pour elle une faiblesse ;
- De savoir quelles sont celles qui constituent une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents.

2.3. Les fondements de l'approche ressources

L'entreprise n'est pas envisagée comme une simple fonction de production mais comme une entité à organiser. Selon Edith Penrose, la firme est considérée comme des ressources de différents types susceptibles d'être exploitées de manières variées : « *un ensemble de ressources productives dont le choix d'utilisation est déterminé dans le temps par décision administrative* ». ¹

En effet, lorsque la firme dispose de ressources sous-employées, la croissance apparaît comme un moyen d'exploitation de celles-ci. Les ressources et leur perception ont donc une capacité à stimuler la croissance au même titre que les exigences des clients ou le jeu concurrentiel. Les occasions de développement pour une firme résultent ainsi à la fois des stimulations et des obstacles internes et externes. ²

Penrose s'intéresse également à la combinaison des différents types de ressources dans l'activité de l'entreprise. Elle souligne l'existence d'une interaction entre ressources humaines et ressources matérielles influençant les produits et services que la firme peut tirer de chacune d'elles. ³

C'est l'hétérogénéité des ressources qui fonde le caractère unique de chaque firme. Ce système dynamique de ressources constitue tout autant que l'environnement un facteur de développement de l'entreprise. ⁴

2.4. La perspective ressource based view

L'approche basée sur les ressources (RBV) propose une conception de la firme en rupture avec les approches économiques et stratégiques traditionnelles. L'élément majeur et fondamental est le principe d'hétérogénéité des firmes, même si elles appartiennent à une même industrie.

¹WARNIER (V) .Op.cit, P21.

² Idem.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

Il existe déjà quelques tentatives précédentes d'offrir un bilan de la littérature consacrée aux ressources (Conner, 1991 ; Foss, 1995). Toutefois, le développement du courant et son succès d'estime conduisent à essayer de mieux le cerner, d'une part, et de correctement comprendre son apport au management stratégique, d'autre part. Enfin, il s'agit aussi d'examiner un certain nombre de conditions requises pour assurer sa pérennité et sa place dans le champ du management stratégique.¹

Pour développer une perspective plus dynamique intégrant pleinement les logiques de complexité, la RBV a donné lieu au développement de la notion « *compétence* ». Cette perspective se centre sur les ressources tacites et difficilement évaluables ou échangeables des entreprises.²

3. L'approche compétences

Afin de faire face à la concurrence, les entreprises mettent à leur disposition tous les moyens nécessaires à leur bon fonctionnement dans le but de gagner les faveurs de la clientèle. Pour se faire, il faudrait que ces dernières acquièrent des compétences pour arriver à se démarquer, et la gestion de ces compétences peut être considérée comme un facteur clé de succès pour l'entreprise.

3.1. La conception de compétence

Guy Le Bouterf définit la notion de compétence comme étant la somme des acquis combinés qu'un individu met en œuvre au moment où il vit des situations professionnelles. Les compétences s'acquièrent par des apprentissages et se mettent en œuvre dans des situations concrètes. La compétence se décline en quatre domaines qui se combinent : technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation. L'un ne va pas sans l'autre.³

Pour Schwartz : « *Le terme compétence rend compte de l'articulation nouvelle entre la dimension expérimentale et la dimension conceptuelle des savoirs nécessaire à l'action* ». ⁴

La compétence est attachée à une personne ou à un collectif dans la réalisation d'une activité. Elle diffère de la qualification qui résulte d'une négociation et d'une reconnaissance sociale de la compétence mis en œuvre. Cette dernière correspond à la possibilité de mobiliser des connaissances, des capacités et des qualités pour faire face à un problème donné. Elle désigne ces capacités et connaissances en action.⁵

¹ QUELIN(B) et ARREGLE (J-L) « *Le management stratégique des compétences* », Ellipses Ed, Paris, 2000, P19.

² *Idem*, P32.

³ COHEN(A) et SOULIER(A) « *Manager par les compétences* », Edition LIAISONS, Paris, 2004, P18.

⁴ DUPUICH RABASSE(F) « *La Gestion des compétences collectives* », l'Harmattan, Paris, 2006, P96.

⁵ WITTORSKI(R) « *Analyse du travail et production des compétences collectives* », l'Harmattan, 1997, P45.

3.2. La typologie des compétences

Les compétences peuvent être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :¹

a. Les compétences générales ou transversales

Ce sont celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (*exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse*) et qu'on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

b. Les compétences professionnelles

Elles sont propres à une filière de métier (*exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, a priori, utile qu'aux métiers de formation*). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

c. Les compétences spécifiques

Ce sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (*exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à une structure donnée*). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement.

L'intérêt de cette catégorisation est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

d. Les compétences collectives

Elles font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent.

Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin, la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.²

¹ BATAL(C) « *La gestion des ressources humaines dans le secteur public ; l'analyse des métiers, des emplois et des compétences, tome I* », Edition d'organisation, 1998, P155.

² *Idem*. P160.

Section03 :L'analyse Forces/Faiblesses, Opportunités/ Menaces « La matrice SWOT »

Après avoir collecté les données sur l'environnement externe de l'entreprise ainsi que les informations sur son environnement interne, il y a lieu d'établir la matrice SWOT qui est le point de départ des décisions qui impactent la stratégie marketing.

La matrice SWOT est l'acronyme de strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, soit forces, faiblesses (*de l'entreprise*), opportunités, menaces (*de l'environnement*).¹

Une analyse SWOT résume un audit interne en « *forces et faiblesses* » relatives de l'entreprise (*sa compétitivité*) et synthétise en « *opportunités et menaces* » l'audit externe de l'environnement (*son attractivité*).²

1. L'analyse de l'environnement interne

L'analyse de l'environnement interne permet d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise. Elle met en évidence les compétences dont elle dispose et les faiblesses qu'elle cherche à palier.

a. Analyse des forces

Les forces sont en général les caractéristiques d'une entreprise qui ont un impact avantageux lui permettant de mieux se positionner sur le marché par rapport aux différents acteurs tel que les clients, les fournisseurs et les concurrents.

b. Analyse des faiblesses

Les faiblesses sont les caractéristiques d'une entreprise qui pourraient être des inconvénients dans un environnement concurrentiel.

2. L'analyse de l'environnement externe

L'entreprise doit analyser à la fois le macro-environnement (*PESTEL*) et le microenvironnement (*clients, concurrents, circuits de distribution, fournisseurs*) en identifiant tous les phénomènes susceptibles d'affecter son activité. Il faut à chaque fois identifier les tendances actuelles et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles impliquent pour l'entreprise.³

a. Analyse des opportunités

Une opportunité, pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité.⁴

¹ LAMBIN (J-J) et DE MOERLOOSE(C) « *Marketing stratégique et opérationnel* », Dunod, Paris, 2008, P316.

² *Idem.*

³ KOTLER(P) et AL « *Marketing management* », Pearson 15^e, France, 2015, P56.

⁴ *Idem.*

b. Analyse des menaces

Une menace est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise.¹

3. Synthèse et analyse des résultats de la matrice SWOT

Il s'agit pour l'entreprise de voir comment tirer parti de la situation au mieux, retenir les données qui ont le plus d'impact sur l'entreprise, celles qui influenceront les décisions à prendre, celles qui sont à prendre en compte pour déterminer la stratégie marketing. Eventuellement, ne conserver dans SWOT que celles qui ont un vrai impact, sinon les prioriser.

Donc nous allons proposer deux approches : L'approche globale et l'approche stratégique.

a. L'approche globale

L'analyse SWOT permet de synthétiser la confrontation de l'entreprise avec son environnement. Cette confrontation va nourrir la réflexion sur le marketing stratégique et particulièrement la définition du positionnement.²

b. Les approches stratégiques

Elles sont au nombre de quatre et sont fonctionnement de la situation de l'entreprise face à ses capacités internes et les facteurs externes de son environnement.

- **La stratégie d'attaque** : Elle consiste à utiliser les avantages que confère la situation actuelle de l'entreprise afin d'accroître ou progresser sa part de marché ;
- **La stratégie d'ajustement** : Qui correspond à une situation de marché en perturbation à cause de l'apparition de nouvelles lois, d'une innovation, d'une crise, d'une réorientation des clients vers d'autres produits ou un changement brusque des besoins des clients, ce qui rend nécessaire un ajustement rapide de l'entreprise pour conserver sa place sur le marché ;³
- **La stratégie de défense** : Dans cette situation l'entreprise doit faire face à des concurrents agressifs prêts à l'attaquer, donc elle doit surveiller son environnement et analyser rapidement les conséquences d'une modification de stratégie chez ses concurrents. Cette situation est due à des faiblesses permettant à ses concurrents de pouvoir saisir l'opportunité de conquérir ses marchés, l'entreprise doit agir sur ses faiblesses pour les faire disparaître et chercher des opportunités pour rebondir.⁴

¹ KOTLER(P) et Al. *Op.cit.*, P57.

² DUCREUX (J-M) « *Le grand livre du marketing* », Eyrolles, 2011, P65.

³ AZEM DIHIA et BELMEDANI THINHINANE. *Op.cit.*, PP76-77.

⁴ *Idem.*

- **La stratégie de survie :** L'entreprise se trouve dans une situation difficile car elle a à la fois des faiblesses internes qui vont l'empêcher de réagir mais aussi des menaces de son environnement sans pour autant entrevoir des opportunités.

Dans cette situation elle devra apprendre à contourner les difficultés. Sa stratégie sera fortement influencée par l'environnement auquel elle devra se soumettre car dans ce cas, les opportunités seront inexistantes.¹

¹ AZEM DIHIA et BELMEDANI THINHINANE. *Op.cit*, P77.

Conclusion

De nos jours toute grande entreprise se doit d'établir un diagnostic stratégique, qui permet à l'entreprise de se pencher sur les éléments internes et externes qui peuvent influencer son activité, sans quoi elle aura du mal à suivre les évolutions de l'environnement.

La finalité d'un diagnostic stratégique est d'aboutir à un plan stratégique qui fixe les choix fondamentaux de l'entreprise à moyen et à long terme (*objectifs, marchés, activités, moyens et ressources à mettre en œuvre*).

L'application de cet outil sur le cas d'une entreprise des Industries- Electrotechniques va nous permettre de dégager un certain nombre de résultats dans le chapitre suivant.

Introduction

Nous allons consacrer le présent chapitre à la présentation de l'industrie électrotechnique, par la suite, nous allons effectuer une analyse de la fonction commerciale pour l'entreprise afin de pouvoir découvrir ses forces ainsi que ses faiblesses.

Cette analyse sera suivie d'une analyse externe : L'offre, la demande, l'analyse PESTEL et l'environnement concurrentiel. La menace des entrants potentiels et le pouvoir de l'Etat, ceci dans le but de détecter les opportunités et les menaces présentes sur ce marché.

Ainsi, et à partir des résultats obtenus et à la lumière de nos acquis théoriques dans le domaine, nous allons proposer à l'entreprise un ensemble de recommandations pour mieux booster ses ventes et améliorer sa position sur le marché.

Section 01 : Présentation de l'entreprise Electro-Industries

Avant d'entamer notre travail qui consiste à faire un diagnostic interne et externe d'Electro-Industries, la présentation de cette dernière paraît plus que nécessaire, on va mettre en relief son historique, statut juridique et capital social, effectifs et capacité de production, gamme de produit et chiffre d'affaire, ses unités de production.

A partir de documents internes à l'entreprise nous allons la présenter comme suit :

1. Historique de l'entreprise d'Electro-Industries d'AZAZGA

L'Electro-Industries trouve ses origines dans la restructuration des entreprises électrotechnique de l'ex SONELEC (*Société National d'Electronique*), après la signature d'un contrat de réalisation d'un complexe ayant pour objectif la fabrication des produits électrotechnique, c'est un projet clé en main avec des partenaires allemands, en l'occurrence :

- **Siemens** : pour les produits : moteurs, alternateurs, groupes électrogènes ;
- **Trafo-union** : pour les produits transformateurs ;
- **Eritz Verner** : pour la partie ingéniering du projet, dont l'entrée en production et le lancement de la fabrication des produits était en 1985 pour les transformateurs et 1986 pour les moteurs et alternateurs.

Ces produits fabriqués sous licence Siemens jusqu'à 1992 ; Electro-Industries est créé sous sa forme actuelle, comme entreprise autonome, en janvier 1999 elle est devenue société par action après la scission de l'ENEL (*Entreprise National d'Electronique*).

2. Statut juridique et capitaux sociaux

L'Electro-Industries est une entreprise publique économique, société par action EPE/SPA. Conformément à la loi du 88-01 du 13/01/1988 avec capital social de quatre milliards sept cent cinquante-trois million de DA (4.753.000.000 DA) détenue totalement par l'Etat.

3. Localisation et superficie

Electro-Industries est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08 KM du chef-lieu de la daïra d'Azazga.

4. Composition du complexe d'Electro-Industries

L'entreprise est composée de trois (03) unités ; toutes situées sur un même site :

- Unité de fabrication des transformateurs de distribution (*moyenne tension, basse tension*) ;
- Unité de fabrication de moteurs électrique, alternateurs et montage des groupes électrogène ;
- Unité prestation technique, essentiellement pour les deux unités citées et sous-traitante externe.

5. Effectif et capacité de production

Electro-Industries emploient un effectif de 923 salariés en 2019 :

- 19% de cadres ;
- 34% de maîtrise ;
- 47% d'exécution.

La capacité de production d'Electro-Industries est de :

- 5000 transformateurs par an ;
- 50 000 moteurs par an ;
- 2000 alternateurs par an ;
- Montage de 400 groupes électrogènes.

Il convient de rappeler que la capacité de production de l'unité transformatrice couvre 70% de la demande du marché national.

6. Gamme des produits d'Electro-Industries**a. Transformateurs de distribution**

Transformateurs de puissance de 50 à 2000 KVA.

b. Moteurs

Moteurs asynchrone triphasé à 2 vitesses, moteurs asynchrone monophasé, et un moteur asynchrone monophasé à 2 vitesses et 2 bouts d'arbre.

c. Alternateurs

L'entreprise produit 1 alternateur synchrone.

d. Groupe électrogène

Groupe électrogène de puissance de 17.5 à 52 KVA.

7. Qualité des produits d'Electro-Industries

En matière de qualité, Electro-Industrie dispose de ses propres laboratoires d'essais et de mesures pour ses produits ainsi que pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

Pour le système documentaire, elle utilise 252 normes internes en plus des normes **DIN/VDE** et **CEI**.

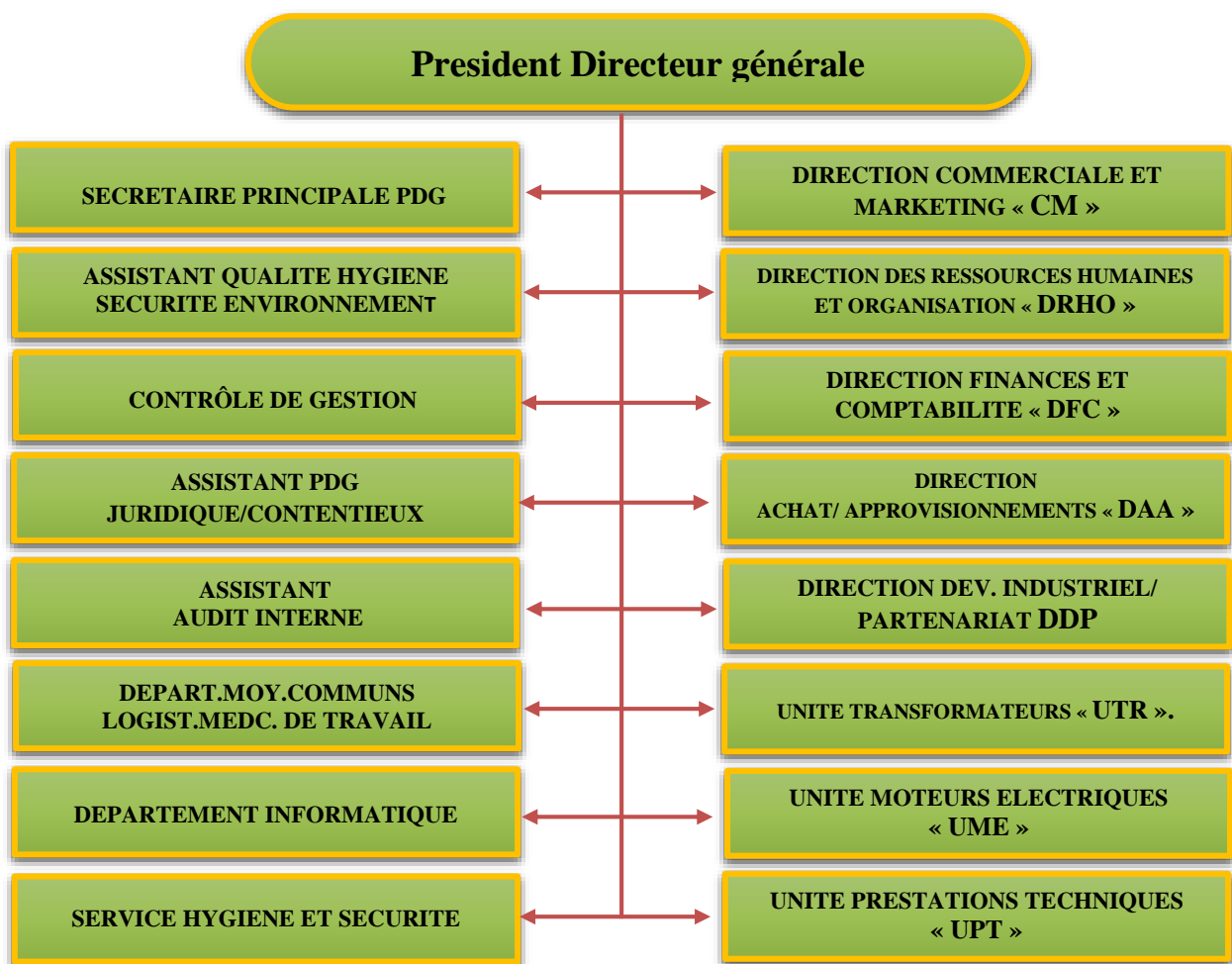
Les différentes valeurs d'essai et de mesures sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

L'Entreprise a procédé à la mise en place de son système Qualité en 2002 et a été certifiée par QMI Canada le 24.07.2004, ISO 9001.

8. Organigramme de l'EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA, AZAZGA

La direction de l'entreprise est administrée par un président directeur général qui a pour mission d'assurer la coordination entre divers départements et la bonne gestion de l'entreprise, il prend des décisions stratégique du point de vue organisationnel, il est épaulé dans ses tâches par des assistants.

L'entreprise Electro-Industries contient six(06) départements qui veillent à assurer le bon fonctionnement du processus de la production de l'entité et bien pour atteindre l'objectif principal qui est la satisfaction des besoins du marché afin de dégager le maximum de profit, nous allons mettre l'accent sur la fonction commerciale et marketing qui est le centre d'intérêt de notre travail, l'organigramme se présente comme suit :



Source : document interne de l'entreprise, année 2018

Section 02 : Diagnostic commercial de l'entreprise

Dans cette section on va procéder à l'analyse de l'entreprise du côté interne et externe pour dégager ses opportunités et menaces ainsi que ses forces et faiblesses.

1. Le diagnostic Externe**1.1. Le marché**

L'Electro-Industries, ayant bénéficié d'une position de monopole avantageuse sur le marché des transformateurs de distribution pendant plusieurs années, connaît une situation d'amenuisement de ses parts du marché. Son domaine de commercialisation, représenté par le marché national connaît une mutation effrénée induisant une diversification de la clientèle et de ses besoins, l'implantation d'autres constructeurs de transformateurs sur le marché local (*EL SEWEDY CABLES ALGERIA, d'autres projets en cours*) et l'ouverture du marché national aux produits de l'importation de différents horizons.

La nouvelle tendance du marché national est le résultat des facteurs suivants :

- L'ouverture du marché des transformateurs de distribution par la SONELGAZ à d'autres opérateurs activant dans le secteur de l'énergie. Cette mesure est accompagnée par une décentralisation de ses acquisitions. En étant auparavant l'unique donneur d'ordre en matière des besoins en matériels électriques, SONELGAZ partage ces dernières années son marché avec des opérateurs privés plus diversifiés ;
- Apparition de nouveaux segments du marché représentés par les entreprises opérant dans le secteur de la réalisation des réseaux de distribution d'électricité ainsi que les entreprises de distribution de matériels électriques ;
- Accroissement des besoins en transformateurs de distribution générés par l'extension du tissu industriel et la création de nouvelles unités qui font eux-mêmes leurs acquisitions.

Cette analyse de l'aspect global du marché de l'entreprise l'incite à prendre acte des variables et contraintes externes et adopte en conséquence une approche commerciale à la fois agressive et réactive.

La démarche adoptée par Electro-Industries vise à :

- Maintenir et consolider la relation stratégique avec les filiales de la SONELGAZ ;
- Reprendre la relation de confiance avec les clients grands-comptes et récupérer ceux perdus ces dernières années ;
- Investir de nouveaux segments porteurs du marché ;
- Réduire les parts du marché gagnées par les produits de l'importation et du concurrent EL SEWEDY CABLES ALGERIA.

1.2. Etude du marché

Une étude de marché consiste en un ensemble d'actions visant à une collecte et d'analyse d'informations ayant pour but d'identifier les caractéristiques d'un marché (*Environnement, offre, demande ...*). Son objectif principal est de permettre d'évaluer le potentiel du marché afin de valider la viabilité du projet puis d'adopter un positionnement concurrentiel. Cela est susceptible de réduire les risques d'échec en permettant à l'entreprise de prendre les mesures adéquates pour s'insérer durablement sur son marché et à plus long terme de mieux cerner les forces en présence.

Cependant, l'étude du marché a d'autres objectifs tout aussi importants tels que :

- Vérifier les opportunités commerciales existantes pour une meilleure relance ;
- Evaluer le chiffre d'affaires prévisionnel ;
- Effectuer les bons choix pour faire aboutir le projet de repositionnement ;
- Crédibiliser une démarche auprès de ses différents clients et les potentiels nouveaux prospects.

1.2.1. Analyse de la demande

Le marché algérien connaît un déclin en matière de besoins en transformateurs de distribution depuis l'année 2016 et ce comparativement aux années précédentes. Ces dernières ont enregistré une forte demande qui est dû principalement aux divers projets d'investissements lancés par la SONELGAZ, en vue de relever les capacités énergétiques de l'Algérie.

Les besoins en énergie électriques qui ne cessent d'augmenter avec le développement d'un tissu industriel plus dense et l'augmentation des consommations des foyers algériens traversent ces trois dernières années un ralentissement qui est le résultat de la crise économique provoquée par la chute brusque des cours des hydrocarbures. Par ailleurs, les travaux effectués en réponse aux urgences et aux avaries déclarées sur les réseaux de distribution, les projets d'électrification rurale et d'augmentation de puissance d'un certain nombre de postes électriques sollicitent une demande considérable sur le marché.

Une demande est également générée par les besoins des industriels et les plans d'entretien du parc transformateurs de ces derniers. Ces hypothèses sont justifiées par un certain nombre d'indicateurs que nous fournit l'activité de commercialisation des transformateurs de distribution durant les années 2014, à 2018. A cet effet, une collecte d'informations et des enquêtes sur le marché ont été effectuées afin de mieux analyser son potentiel et pouvoir ainsi situer les capacités de l'entreprise à maintenir une activité stable et équilibrée.

L'étude des besoins du marché Algériens en transformateurs de distribution repose sur les réalisations annuelles des exercices précédents d'Electro-Industries, ainsi que les importations réalisées par les différents opérateurs économiques identifiés comme suit :

- Les différentes filiales de la SONELGAZ et du groupe SONATRACH et les entreprises publiques ;
- Les entreprises exerçant dans l'import-export et la distribution du matériel électrique ;
- La SPA EL SWEDY CABLES ALGERIA s exerçant dans les métiers des réseaux d'électricité et des installations industrielles ; qui réalise des opérations en CKD ;
- Les industriels pour leurs propres besoins.

Le Tableau-02 représente les statistiques des besoins en transformateurs, réalisées sur les bases des données de l'importation (CNIS) des années 2015, 2016, 2017 et 2018. Ces chiffres repose aussi sur les différentes enquêtes et sondages réalisés auprès des agents agréés par l'entreprise. L'analyse de ces données montre clairement qu'une demande importante pouvant aller en moyenne jusqu'à 5000 transformateurs est générée par les besoins du marché algérien malgré le contexte de crise économique. On note aussi que l'activité d'importation continue à réaliser des quantités élevées qui représentent plus de 50% de la demande nationale. A titre d'exemple, en l'année 2017, un peu plus de 1400 transformateurs ont été importés en quatre (04) mois d'activité. Un volume qui dépasse largement les réalisations de l'entreprise à la même période qui sont de l'ordre de 891 transformateurs.

Ces données nous conduisent à conclure que des parts importantes du marché échappent à l'entreprise et l'incitent à revoir son positionnement et prendre acte de l'offre de la concurrence qui ne cesse de se consolider sur le domaine de l'activité de l'entreprise.

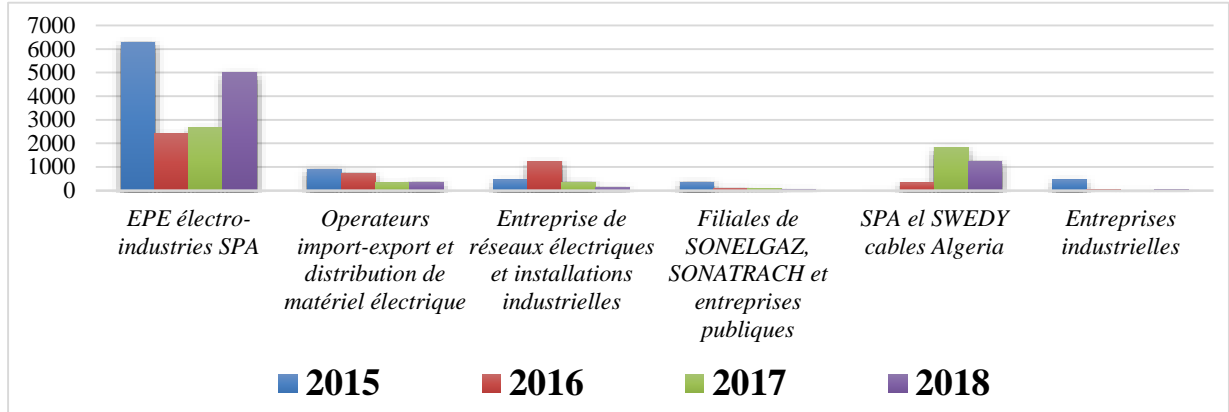
Tableau N°02 : Demande estimée du marché en transformateurs

Opérateurs économiques	exercice 2015		exercice 2016		exercice 2017		exercice 2018	
	Qte	Part(%)	Qte	Part(%)	Qte	Part(%)	Qte	Part(%)
EPE électro-industries SPA	6294	74.35	2419	49.78	2661	50.54	4996	73.30
Operateurs import-export et distribution de matériel électrique	908	10.73	742	15.27	336	6.38	345	5.06
Entreprise de réseaux électriques et installations industrielles	460	5.43	1221	25.13	343	6.51	137	2.01
Filiales de SONELGAZ, SONATRACH et entreprises publiques	344	4.06	109	2.24	86	1.63	65	0.95
SPA el SWEDY cables Algeria	-	-	337	6.94	1825	34.66	1250	18.34
Entreprises industrielles	459	5.42	31	0.64	14	0.27	23	0.34
Quantités totales	8465		4859		5265		6816	

Source : Document interne de l'EPE /Electro-Industries

La figure ci-dessous, illustre de manière plus explicite la répartition des parts du marché entre les différents opérateurs qui activent dans la commercialisation, la fabrication ou les utilisateurs finaux des transformateurs de distribution.

Figure N°06 : Parts du marché. Données : du 01/01 au 08/05/2018



Source : Document interne de l'EPE /Electro-Industries.

▪ Analyse des résultats

Afin de faire une meilleure lecture de la position sur le marché, une analyse de l'historique des réalisations commerciales a été effectuée.

Tableau N°03 : Résultats des ventes par clients de 2014 à 2018

Produit	2014		2015		2016		2017		2018	
	QT	Valeurs	QT	Valeurs	QT	Valeurs	QT	Valeurs	QT	Valeurs
Transformateurs	2 206	1 392 876	6 294	3 673 652	2 419	1 559 134	2 661	1 728 824	4 996	2 966 000
TOTAL	2 206	1 392 876	6 294	3 673 652	2 419	1 559 134	2 661	1 728 824	4 996	2 966 000

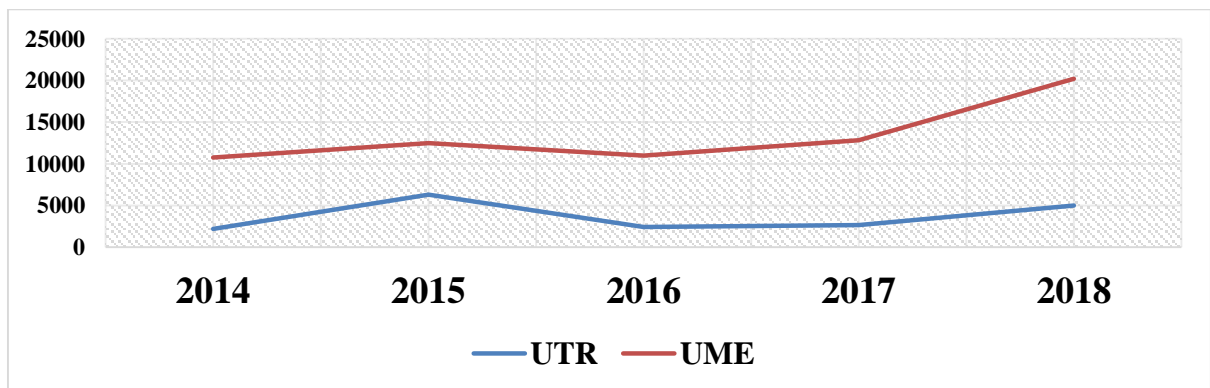
Source : document interne de l'entreprise

Tableau N°04 : Les Réalisations Commerciales de 2014 à 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
UTR	2206	6294	2419	2661	4996
UME	10759	12482	10989	12827	20192

Source : document interne de l'entreprise

Figure N°07 : Les Réalisations Commerciales de 2014 à 2018 (en quantité)



Source : document interne de l'entreprise

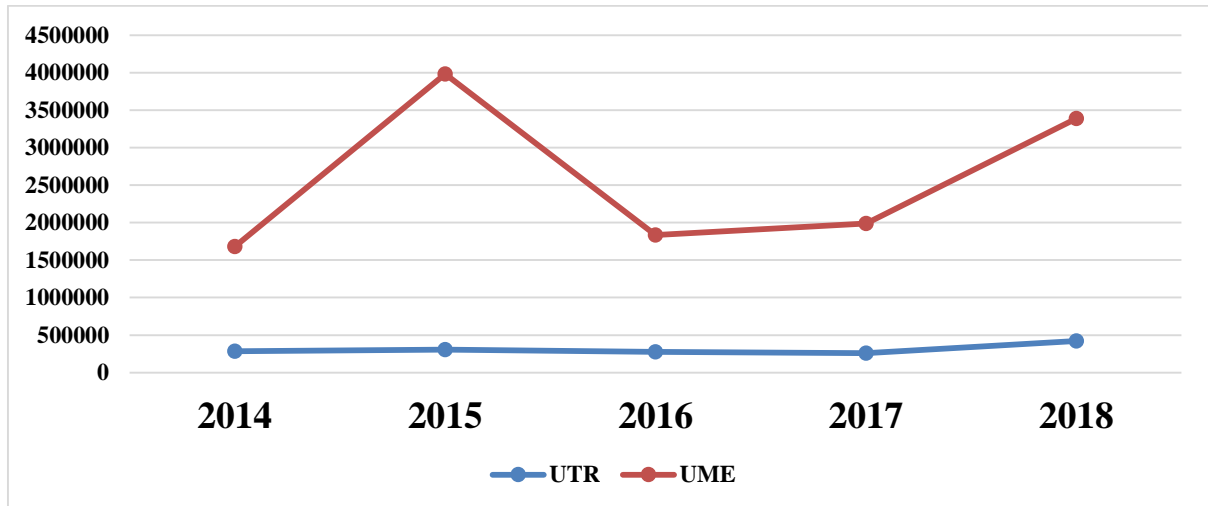
On remarque que les que les quantités pour les deux produit UTR et UME vendues par l'entreprise sont légèrement différentes de 2014 à 2018 avec une hausse en 2015.

Tableau N°05 : Les Réalisations Commerciales de 2014 à 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
UTR	286045	308182	275970	259704	420000
UME	1392876	3673652	1559134	1728824	2966000

Source : document interne de l'entreprise

Figure N°08 : Les réalisations commerciales de 2014 à 2018 (en chiffre d'affaire MDA)



Source : document interne de l'entreprise

D'après les réalisations commerciales on constate que le CA de l'UTR a gardé presque le même niveau durant les cinq dernières années. Par contre l'UME a vu une évolution importante en 2015 par rapport aux autres années.

1.2.2. Analyse de l'offre de la concurrence

Notre étude du marché est complétée par une analyse de l'offre de la concurrence qui consiste initialement à leur identification et comprendre par la suite leurs points faibles et points forts. L'ouverture de marché national aux produits de l'importation et la politique des investissements étrangers en Algérie ont mis l'entreprise dans une nouvelle situation qui nécessite une vision managériale plus adaptée.

A cet effet, la stratégie de repositionnement sur le marché oblige l'entreprise à mieux connaître les concurrents afin de mieux décerner l'équation de l'offre-demande. Cette maîtrise permet aussi de réajuster les politiques de tarification, de distribution et de communication. A l'issue de cette étude, l'entreprise répartie les concurrents en trois types :

- **Les concurrents directs** : actuellement le concurrent direct auquel l'entreprise doit faire face est EL SEWEDY CABLES ALGERIA. Ce concurrent qui s'est installé récemment en Algérie a réussi à arracher des parts importantes du marché malgré son taux faible

d'intégration en local de son activité. Sa production se limite à la réalisation d'opérations de montage en important des éléments disparates de transformateurs. Son point fort reste les prix bas qu'il exerce sur le marché.

Cependant, le manque de disponibilité sur certains types de la gamme de transformateurs de distribution peut s'avérer comme point faible à investir par l'entreprise. Pour la gamme grande puissance allant de 800 à 2000 KVA, ses délais de livraison sont longs. Il est contraint de passer ses commandes à l'importation car cette gamme a une tendance de vente imprévisible et l'empêche de disposer de stocks prévisionnels.

- **Les concurrents indirects** : cette famille de concurrents peut se résumer en ce qui suit : exonérer ;
- **Les importateurs de matériels électriques** : cette catégorie d'opérateurs s'approvisionne en produits d'importation et propose les transformateurs à des prix très bas aux différents utilisateurs. Leurs offres de prix compétitifs est le résultat de l'exonération en droits de douanes des produits originaires des pays de l'Union Européenne et de la zone de libres échanges des pays arabes. Notons également, les produits importés de Chine et d'Inde qui pour une mauvaise qualité parviennent à proposer des prix beaucoup plus faibles que ceux exercés sur le marché. Par ailleurs, un certain nombre de ces importateurs sont disponibles à recourir aux produits d'EI avec une exigence sur des offres de prix plus compétitives et une meilleure disponibilité. Ce constat a été établi suite aux différents rapprochements avec ces opérateurs et les sondages menés auprès d'eux.
 - Les entreprises exerçant dans les réseaux de distribution d'électricité et les installations industrielles qui réalisent des quantités importantes de transformateurs et qui représentent les utilisateurs intermédiaires de ce produit dans leurs projets de réalisations des installations électriques. Cette catégorie de concurrents n'est pas caractérisée par une fidélité à ses sources d'approvisionnement mais motivée uniquement par une offre de prix compétitive et une disponibilité immédiate. Par conséquent, elle est censée être facilement récupérable par l'EI avec des propositions de prix plus attractives.
- **Les futurs concurrents** : selon les différentes sources d'informations et contacts, deux autres opérateurs prévoient de s'installer en Algérie en qualité de producteurs de transformateurs de distributions. Ces projets seront réalisés en partenariat avec le constructeur d'Arabie Saoudite UTEC et de l'Indien NUCCON. L'arrivée de ces constructeurs risque de mettre l'activité de l'entreprise en péril sachant que ces deux marques ont déjà réussi à pénétrer le marché avec des quantités importantes réalisées ces cinq dernières années.

La synthèse de l'étude de la concurrence laisse apparaître la faiblesse de l'entreprise en matière de prix pratiqués sur le marché. Cette culture héritée de la position de monopole peine à s'affirmer et attirer d'avantage de clients.

Conscients que la pratique des prix est l'un des paramètres les plus prépondérants pour maintenir la clientèle et conquérir d'autres segments du marché, une refonte de celle-ci est plus que nécessaire et une priorité fondamentale. A titre d'exemple, l'un des agents agréés (*Groupe RIADH EL FETH*) qui réalisait un volume de plus de 300 transformateurs avec EI en 2011, peine à réaliser actuellement un volume de 150 transformateurs par année mais réalise plus de 250 unités en importation.

1.3. Segmentation du marché

Initialement réservé et monopolisé par la SONELGAZ, le marché des transformateurs de distribution connaît une ouverture sur d'autres segments importants. A cet effet, la clientèle de l'entreprise est répartie en différents segments porteurs de nouvelles perspectives commerciales. Ces sous-ensembles distincts du marché sont représentés comme suit :

- **Distributeurs de matériels électriques et importateurs** : ce segment du marché qui a le profil d'acheteur et d'intermédiaire entre le fournisseur et l'utilisateur final, représente environ 15% du volume de transformateurs commercialisés sur le marché ;
- **Entreprises de réseaux électriques et installations industrielles** : cette catégorie de clients ayant le profil d'acheteur intermédiaire enregistre des réalisations qui peuvent atteindre les 15% des parts du marché ;
- **Les entreprises industrielles** : cette catégorie de clients étant un utilisateur final du produit génère des besoins importants qui avoisinent les 5% du volume du marché ;
- **Filiales du SONELGAZ** : malgré la diminution de leurs besoins par rapport aux années précédentes, ces dernières restent en tête des donneurs d'ordre en matière des transformateurs de distribution ;
- **Les filiales du groupe SONATRACH** : ces filiales génèrent des besoins importants en transformateurs et particulièrement des produits spécifiques à leurs applications et dont l'entreprise dispose des moyens de leur réalisation.

1.4. Le ciblage de la clientèle

Confinée dans sa stratégie de spécialisation par produit (*spécifiquement les transformateurs de distribution de 50 à 630 KVA*), l'entreprise doit réajuster ses méthodes de production de telle sorte à être réactive et flexible aux différents besoins du marché en dehors de la gamme de distribution (*Transformateurs grandes puissances de 800 à 2000 KVA, autres transformateurs spécifiques ...*).

L'entreprise doit adopter un ciblage à couverture globale du marché qui consiste à s'attaquer à l'ensemble des segments avec des produits spécifiques pour chaque catégorie.

Connaissant la diversité des besoins en transformateurs électriques, on distingue :

- Les transformateurs de grandes puissances qui sont très demandés par les industriels et qui ont une forte valeur ajoutée ;
- Les transformateurs spécifiques répondant aux applications spécifiques et aux environnements différents du standard international ;
- Les transformateurs élévateurs utilisés dans les systèmes d'énergies renouvelables.

1.5. Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal. Dont nous retiendrons les éléments les plus importants :

Tableau N°06 : Analyse PESTEL

Economique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Electro-Industries possède des relations avec des organismes financiers pour maintenir les interactions avec ces clients et fournisseurs, ce qui fait que l'entreprise garde une situation économique favorable.
Politico-Légal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comme toute entreprise publique EI est obligée de payer les impôts régulièrement. ▪ La période d'instabilité politique du pays a affecté négativement la productivité de l'entreprise ainsi que ses résultats. ▪ Le droit et son respect influent grandement les décisions prises en entreprise. ▪ L'homologation par les organismes nationaux certificateurs (<i>CREDEG et IANOR</i>) la loi qui régit le contrôle sur certains produits pour garantir la sécurité du consommateur et du personnel fabricant.
Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation du personnel et perfectionnement, long/moyen terme dans les domaines liés à l'entreprise (<i>convention avec des instituts et écoles de formation</i>).
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EI a l'ambition de développer l'aspect technologique de son produit pour s'aligner avec les produits internationaux.

Source : Réalisé par nous-même.

2. Le diagnostic interne

Dans ce diagnostic on analysera la situation financière et ressources humaines pour la fonction commerciale.

2.1. Diagnostic de la fonction commerciale

Ce diagnostic portera sur l'évolution du chiffre d'affaire et de la production, des produits finis et matières premières. Et à la fin on déduira le résultat net.

2.1.1. Chiffre d'affaire et production

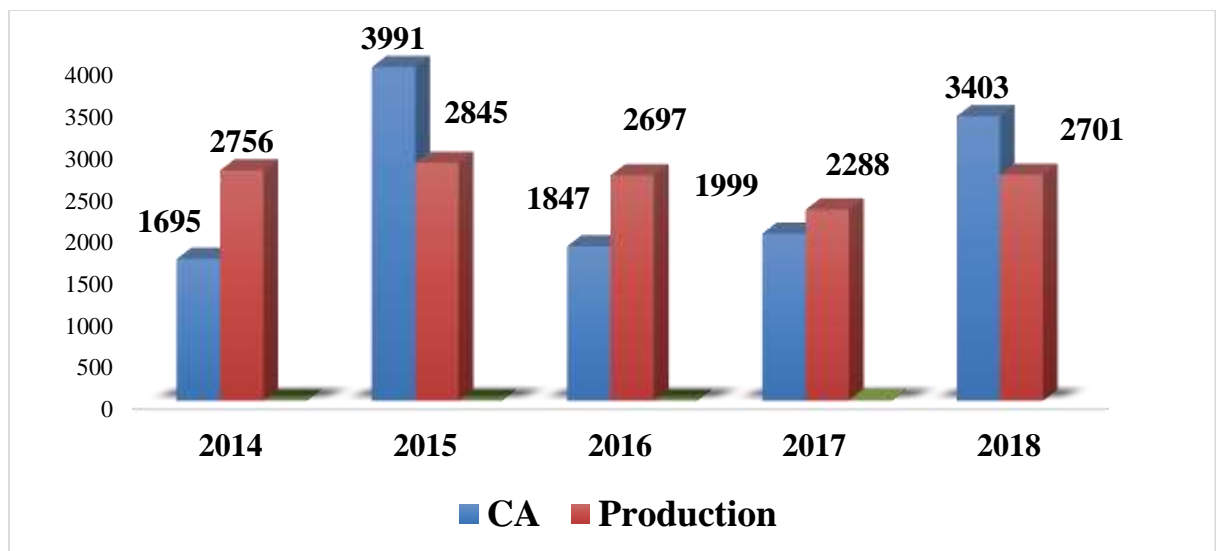
Tableau N°07 : Evolution du CA et Production (2014 - 2018)

(En MDA)

	2014	2015	2016	2017	2018
CA	1695	3991	1847	1999	3403
Production	2756	2845	2697	2288	2701

Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion).

Figure N°09 : Evolution du CA et Production (2014- 2018)



Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion)

D'après la figure nous constatons l'évolution de chiffre d'affaire et production suivant :

- 2014 le CA a baissé de moitié par rapport à la position de monopole qu'elle a occupé avant 2014 ;
Augmentation du CA en 2015 due à l'intervention du pouvoir public qui a fait que SONELGAZ a acheté toute la production de l'année 2015 et le reste de la production de 2014 (SONELGAZ a acheté pour un besoin de 4 ans).
- 2016 mêmes résultats que 2014, l'entreprise commence à chercher d'autres clients hors SONELGAZ.

- 2017 il y'a eu un resserrement dans la production à cause de la décision d'arrêt des importations, baisse des prix des produits pour vendre et maintenir les clients hors SONELGAZ.
- 2018 avec le même niveau de production il n'y avait pas une grande marge parce que les charges ont augmenté (*vente de toute la production 2017 et de 2018*).

2.1.2. Produits finis et intermédiaire

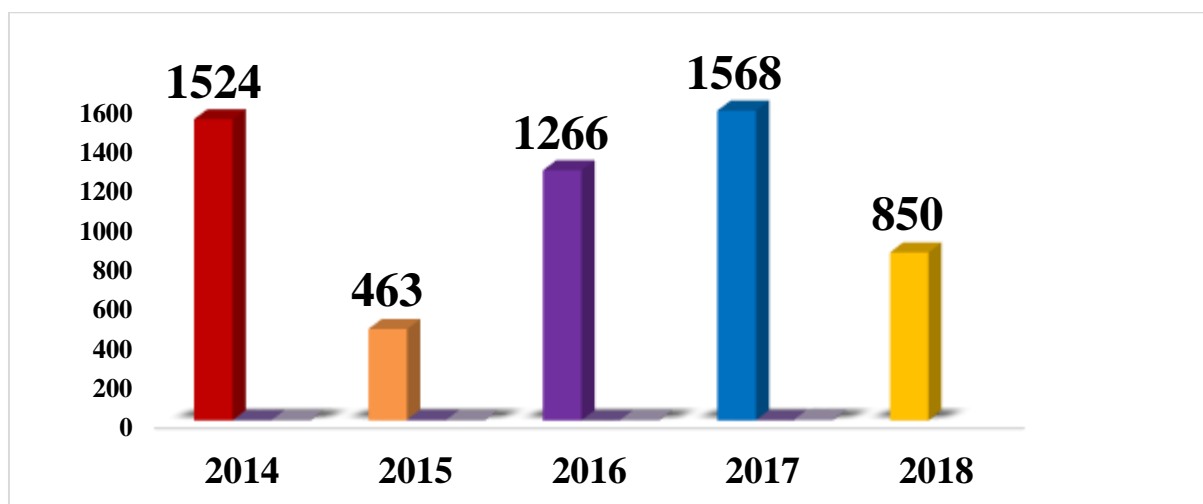
Tableau N°08 : Evolution des produits finis (2014-2018)

(En MDA)

	2014	2015	2016	2017	2018
PF	1524	463	1266	1568	850

Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion)

Figure N°10 : Evolution des produits finis (2014-2018)



Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion)

D'après les évolutions des produits finis on remarque qu' :

- 2014 le stock des produits finis est important à cause de l'absence de son client principal sur le marché (*moins de vente*) ;
- 2015 y'a eu une baisse remarquable des stocks des produits finis parce que SONELGAZ a acheté toute la production de l'année plus la moitié des stocks de l'année précédente ; Le stock de l'année 2016 est justifié par la vente pour les clients particuliers qui achètent des quantités minimales ;
- 2017 vente de petites quantités des produits ce qui fait que le niveau des stocks sont vraiment important ;
- 2018 les stocks des produits finis sont en baisse due à la vente importante.

2.1.3. Matières premières (*sans les stocks à l'extérieur*)

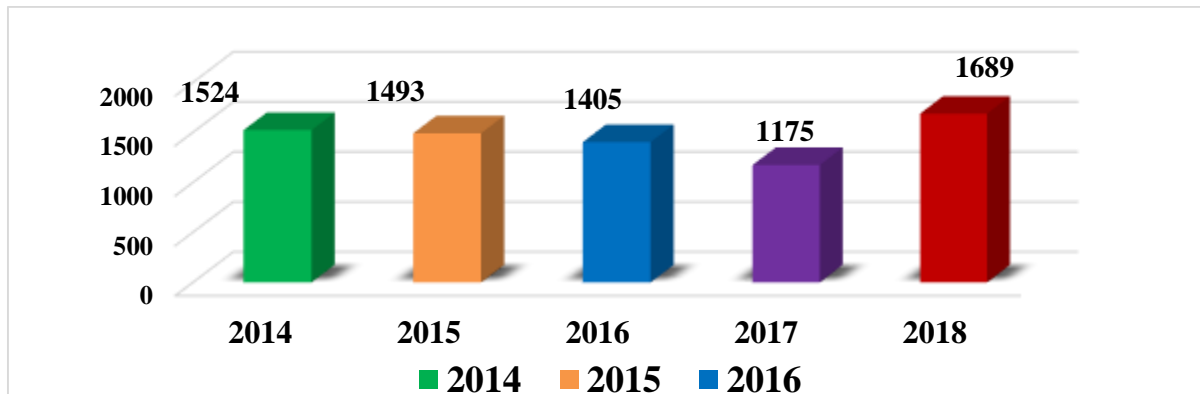
Tableau N°09: Evolution des matières premières (2014-2018)

(En MDA)

	2014	2015	2016	2017	2018
MP	1524	1493	1405	1175	1689

Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion)

Figure N°11 : Evolution des matières premières (2014-2018)



Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion).

D'après l'observation des évolutions de la matière première qui nous a été communiqué par l'assistante de service contrôle de gestion on constate que l'entreprise utilise une technique d'approvisionnement qui date de 2 à 3 mois grâce à des calculs prévisionnels qu'elle fait pendant le processus de production pour éviter le sur-stockage de la matière première et la chute de la trésorerie.

2.1.4. Le résultat net

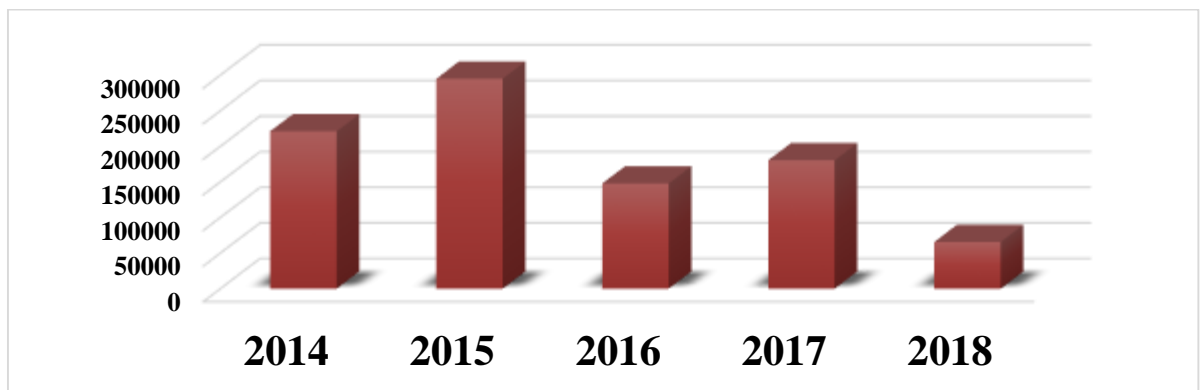
Tableau N°10 : Evolution du résultat net

(En KDA)

	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat net	220987	294738	147787	180376	65607

Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion)

Figure N°12 : Evolution du résultat net



Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion)

On constate que le résultat net de l'entreprise aux cours de ces cinq dernières années était positif sachant qu'en 2015 elle a réalisé un meilleur résultat avec la présence de son client principal SONELGAZ.

En 2016 et 2017 le résultat net de l'entreprise était moyen avec la présence d'autres clients hors SONELGAZ.

En 2018 le résultat net était faible à cause d' :

- Un sur-achat de la matière première après la décision d'arrêt des importations de juillet 2017 qui est considéré comme une charge en plus pour l'année 2018 ;
- Une période d'instabilité politique du pays qui a affecté la productivité de l'entreprise (*les charges du personnel supporté pendant les mois de grèves*).

2.1.5. Appréciation du mix-marketing Electro-Industries

L'évaluation porte sur les politiques de produit, de prix, de distribution, de communication ainsi que sur la force de vente.

a. La politique du produit

Les transformateurs d'Electro-Industries sont conformes aux recommandations des essais de la CEI 76, ainsi que de la VDE 0532. Ils sont triphasés de type extérieur et intérieur, respirant avec conservateur d'huile ou à remplissage intégral, à refroidissement naturel ONAN. Les transformateurs sont immergés dans de l'huile minérale selon CEI 60296. Les enroulements sont en cuivre et le circuit magnétique est en tôle à grains orientés. Les Puissances des transformateurs assignées en KVA : 50, 100, 160, 250, 400, 630, 800, 1000, 1250, 1600, 2000. L'offre d'Electro-Industries est centrée sur les puissances les plus rémunératrices.

La structure de l'offre du produit moteur est considérée comme étant adapté à la demande du marché local d'un point de vue de la distribution et de la classe de puissance, notamment en ce qui concerne les trois classes de produits suivantes : les moteurs monophasés, les moteurs triphasés de moyennes puissances et les moteurs de faibles puissances. L'offre de l'activité Prestations de l'entreprise comprend essentiellement quatre grands types de prestations :

- Injection sous pression de pièces en aluminium ;
- Métrologie Laboratoire d'analyses ;
- Analyses physico-chimiques ;
- Usinage et fabrication d'outillage (*atelier mécanique*).

Les coûts de production des produits de l'entreprise sont considérés comme élevés par rapport à ceux des concurrents, et l'absence d'un système de comptabilité analytique et de calcul et d'analyse des coûts compliquent la tâche de la maîtrise de ces coûts.

Globalement, les produits Electro-Industries sont reconnus de bonne qualité du fait notamment que les produits sont fabriqués à partir de matériaux et de composants répondant aux normes **CE**, et que le contrôle de qualité est assuré à tous les stades du cycle d'exploitation. (*SONELGAZ, principal utilisateur des transformateurs, classe les produits de la société en première position*).

L'entreprise a mis en place le système de management qualité. La certification ISO 9001 version 2000 a été obtenue pour la première fois au cours de 2004 ; elle vient d'être renouvelée en août 2013.

Le non-respect des délais de livraison, particulièrement pour les transformateurs de grande puissance, dû essentiellement à des problèmes techniques (*état des machines*), à des ruptures de stocks de matières premières et composants, ou à des grèves des employés, est un handicap majeur pour l'entreprise.

b. La politique du prix

L'entreprise n'est pas compétitive par les prix et Les prix de vente sont arrêtés par la Direction générale selon la méthode : Prix de vente = Prix de revient + Marge. Mais en l'absence de comptabilité analytique les coûts ne sont pas saisis avec précision et la marge est déterminée à partir de l'observation des prix pratiqués sur le marché.

Cependant, les prix sont différenciés selon le type de clients :

- Pour les achats qui se font par appel d'offre international, les prix proposés incluent de faibles marges afin d'être compétitif ;
- L'entreprise accorde des rabais allant jusqu'à **16 %** pour les revendeurs agréés et grands comptes comme la **SKMK** ;
- Des prix catalogue sont fixés pour les autres clients (*dont la contribution au chiffre d'affaires de l'entreprise est très faible*).

Les modalités de paiement sont différenciées selon les clients et les produits :

- Les transformateurs : SONELGAZ (à terme 90 jours), filiales SONELGAZ (*à terme 45 jours*), autres clients (chèque certifié) ;
- Les moteurs : nouveaux revendeurs agréés (*paiement cash*), revendeurs agréés fidélisés (**30%** à l'enlèvement et **70%** à terme (30 à 60 jours)).

c. La politique de distribution

La distribution se fait de manière différenciée selon les produits dont le circuit court pour les transformateurs dont la demande est concentrée (*80% du chiffre d'affaires des transformateurs est réalisé avec CAMEG, KAHRIF et SKMK*) et pour le circuit long l'entreprise

fait appel aux agents agréés pour répondre à la demande des clients occasionnels (*demande diffuse, notamment pour les moteurs*). Mais insuffisant maillage géographique.

Electro-Industries n'assurent pas la livraison, sauf exception. Mais elle propose aux clients qui le souhaitent, les services d'un transporteur de la région et les délais de livraison sont souvent jugés longs.

d. La politique de communication

L'absence d'un plan de communication commerciale susceptible d'encadrer les actions de communication de l'entreprise avec un budget de communication insuffisant (*moins de 0.5 % du CA*).

A l'exception de la participation dans quelques salons et foires nationales et internationales, l'entreprise n'organise que très rarement d'autres actions de communication. Le caractère concurrentiel du marché rend indispensable la mise en place d'une politique de communication de l'entreprise.

Malgré l'insuffisante communication commerciale, la clientèle reste fidèle à l'entreprise et ce, grâce à la forte image de marque qui lui est associée.

e. La force de vente

Aussi bien au niveau central qu'au niveau des unités, le personnel commercial est chargé essentiellement des sous fonctions vente, après-vente et gestion. La prospection visant à élargir le réseau de clients (*particulièrement pour les segments moteurs et prestations techniques*) est très peu développée.

De plus, le personnel commercial n'est pas suffisamment formé en marketing avec l'absence d'un système de rémunération et de primes qui le motive.

2.2. Diagnostic des ressources humaines de la fonction commerciale

2.2.1. Présentation de la fonction ressources humaines

A Electro-Industries, les ressources humaines ne sont pas gérées par une direction autonome. La fonction ressources humaines est un sous-ensemble de la « *Direction Administration et Emploi* ». La gestion des ressources humaines est limitée principalement à la gestion administrative du personnel. Elle comprend la mise en application et le suivi des dispositions légales et réglementaires, la gestion de la formation et de la paie.

2.2.2. Analyse de l'emploi de la fonction commerciale

L'entreprise Electro-Industrie a procédé à une répartition de l'effectif de la fonction commerciale par tranches d'âge et par ancienneté sur les trois catégories (*Cadres, Maitrise et Exécutions*), et les actions de formation sont prises en charge par le service Emploi.

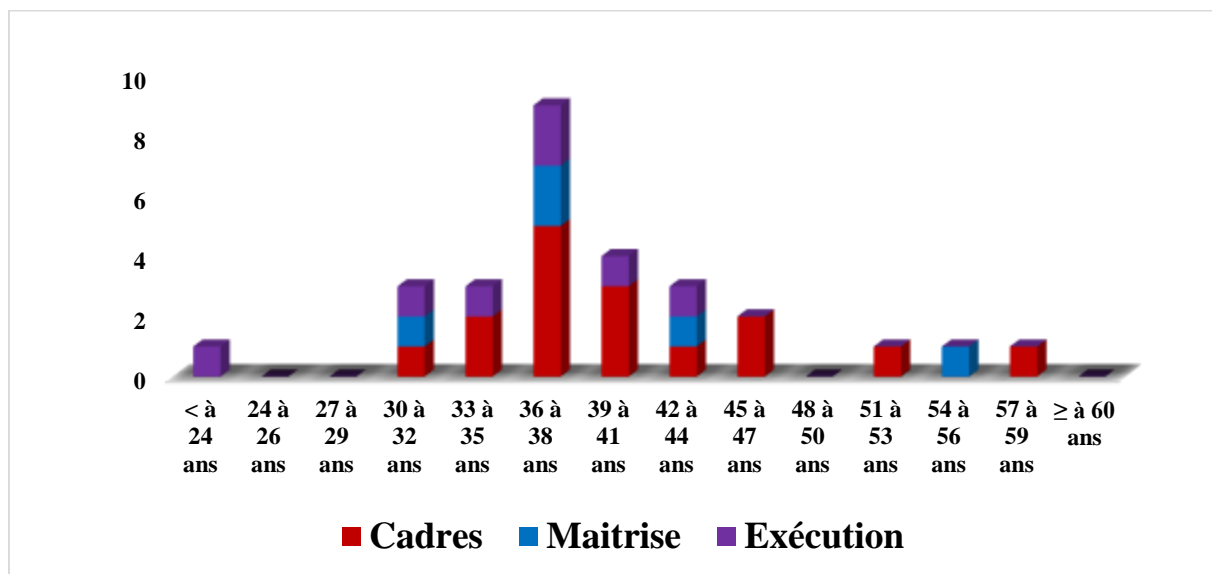
a. Pyramide d'âge de l'effectif inscrit au 31.11.2019

Tableau N°11 : Répartition de l'effectif par tranche d'âge

Répartition de l'effectif par tranche d'âge				TOTAL
	Cadres	Maitrise	Exécution	
< à 24 ans			1	1
24 à 26 ans				0
27 à 29 ans				0
30 à 32 ans	1	1	1	3
33 à 35 ans	2		1	3
36 à 38 ans	5	2	2	9
39 à 41 ans	3		1	4
42 à 44 ans	1	1	1	3
45 à 47 ans	2			2
48 à 50 ans				0
51 à 53 ans	1			1
54 à 56 ans		1		1
57 à 59 ans	1			1
≥ à 60 ans				0
Total	16	5	7	28

Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion).

Figure N°13 : Répartition de l'effectif par tranche d'âge



Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion)

Nous constatons que le personnel de la fonction commercial est constitué d'un total de 28 individus répartis comme suit : 16 cadres, 5 maîtrise et 7 Exécutions.

- Concentration dans la tranche d'âge 30 - 47 ans.

Ainsi, la pyramide des âges indique que l'entreprise dispose d'un important capital d'expérience qui se trouve renforcé par la fidélité des employés.

Toutefois, il y'a nécessité d'un rajeunissement du personnel dans le cadre d'une gestion prévisionnelle du personnel.

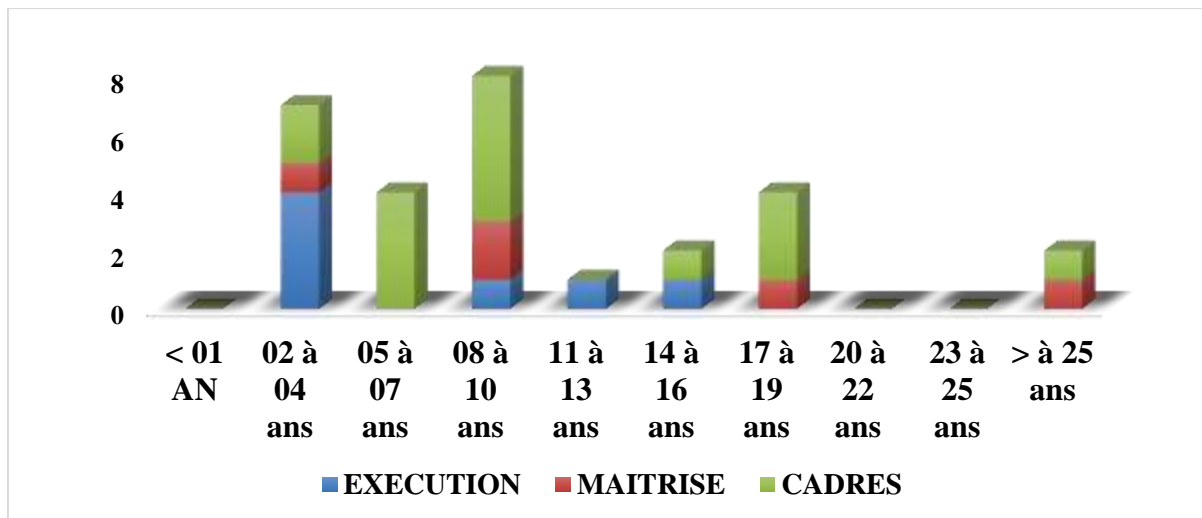
b. Pyramide de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 30.11.2019

Tableau N°12 : Effectif par ancienneté

	Effectif			TOTAL
	Exécutions	Maitrise	Cadres	
< 01 an				0
02 à 04 ans	4	1	2	7
05 à 07 ans			4	4
08 à 10 ans	1	2	5	8
11 à 13 ans	1			1
14 à 16 ans	1		1	2
17 à 19 ans		1	3	4
20 à 22 ans				0
23 à 25 ans				0
> à 25 ans		1	1	2
TOTAL	7	5	16	28

Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion).

Figure N°14 : Effectif par ancienneté



Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion)

D'après l'analyse de la pyramide d'ancienneté nous constatons :

- La majorité du personnel ont une ancienneté de 2 à 19 ans.

L'effectif de l'entreprise se caractérise par :

- Manque d'ancienneté remarquable entre 20 et 25 ans d'expérience qui peut constituer une faiblesse en termes d'expérience capitalisé.

Toutefois, l'âge avancé risque à court et moyen terme de dégarnir l'entreprise de son potentiel humain qualifié à travers des départs massifs en retraite.

Ainsi donc, il y'a nécessité d'accompagner le rajeunissement du personnel par mise en place des mécanismes de transmission des connaissances des plus anciens aux jeunes recrues et d'un plan de formation et/ou perfectionnement adapté.

c. Actions de formation

Les actions de formation constituent le prolongement des programmes des années précédentes.

Selon la direction de l'entreprise, les principaux objectifs visés à travers la mise en œuvre de ces programmes sont :

- La mise à niveau et le perfectionnement en permanence du personnel ;
- La recherche d'une meilleure maîtrise des techniques de fabrication et de gestion.

La mise en œuvre des actions de formation se fait généralement à travers :

- Des participations du personnel de l'entreprise à divers séminaires, colloques et journées techniques organisées sur le territoire national ;
- Le suivi des cycles de formation de courte durée au sein ou en dehors de l'entreprise.

Section 03 : Synthèse du diagnostic et recommandations principales

Dans cette dernière section nous allons déduire la synthèse des résultats du diagnostic de l'entreprise Electro-Industries qui montre ses forces et faiblesses, les opportunités à saisir et les menaces à éviter.

1. Synthèse des résultats (la matrice SWOT)**a. Les forces**

- L'entreprise exerce sur un marché des produits énergétiques avec des capacités humaines, matérielles et financières qui sont en mesure d'assurer une couverture de tout le marché ;
- Restructuration de ses fonctions importantes, visant à mettre en valeur les atouts existants avec un effectif commercial chevronné connaisseur du produit, renforcées par des cadres technico-commerciaux servant à la fois d'appui techniques et d'analyses des différents résultats et données recueillies sur le marché ;
- Investissements importants dans les équipements de production (*rénovation des équipements, acquisition de machines stratégiques*) ;
- Optimisation de la gamme des produits de l'entreprise (*améliorer la qualité et diminuer les coûts*).
- L'entreprise bénéficie d'une image de marque de part de son produit et son personnel (*discipline et expérience*).

b. Les faiblesses

- La productivité est faible par rapport à la masse salariale élevée ;
- Augmentation des coûts des produits qui implique l'augmentation des prix de vente par rapports aux concurrents ;
- Départ massif en retraite suite à la mesure de suspension de la retraite anticipé en 2016 par les organismes algériens, environ 150 départs en difficulté de les remplacés ;
- L'incapacité de répondre à la demande par l'entreprise.

c. Les opportunités

- L'entreprise s'est vue sécurisé par la restriction de l'Etat pour les importations des produits moteurs et transformateurs qui sont en forte demande sur la marché ;
- Après la restriction des importations sur les moteurs et transformateurs, les importateurs sont devenus des distributeurs pour l'entreprise.

d. Les menaces

- Mouvement de grève dans le contexte politique algérien ;
- Arrivée de nouveaux concurrents sur le marché ;

- Un nombre d'investisseurs énorme (*partenariat des entreprises algériennes privées avec les entreprises étrangères*).

2. Les recommandations

A partir des résultats du diagnostic, un ensemble de recommandations que nous jugeons opportunes peuvent être établies comme suit :

- **Qualité du produit** : ayant une renommée incontestable sur le marché en matière de qualité et de robustesse de son produit, l'entreprise doit renforcer ses moyens humains et techniques de contrôle afin de garantir et de maintenir le niveau de qualité de ses produits ;
- **Caractère innovent des offres** : les incessantes innovations technologiques relatives aux applications spécifiques et aux différentes propositions de la concurrence, nous renseigne sur les exigences de plus en plus accrues des clients et leurs maîtrise des métiers de l'énergie électrique. A cet effet, l'entreprise doit renforcer ces capacités techniques avec une veille technologique permanente et accompagner cette mutation avec un plan de mise à niveau de son effectif technique et de sa formation sur les différentes applications des transformateurs de distribution ;
- **Réduction des délais** : la disponibilité des produits étant un paramètre déterminant dans la conclusion des commandes avec les clients, l'entreprise doit dynamiser ses moyens de production afin d'assurer une disponibilité permanente sur l'ensemble des produits de sa gamme, y compris les transformateurs de grandes puissances et réduire les délais de production des transformateurs spécifiques ;
- **Service après ventes** : l'entreprise bénéficie actuellement d'une position privilégiée en matière des services après ventes, contrairement aux autres opérateurs sur le marché, doit mettre en valeur cet avantage en matière de prise en charge des réclamations des clients et de réparation. A cet effet, les délais des réparations des produits dans le cadre des engagements d'après ventes (qui sont actuellement de l'ordre de trois (03) à quatre (04) mois en moyenne), doivent être réduits à une durée ne dépassant pas les quinze (15) jours ;
- **Proximité des clients** : cette proximité consiste en une couverture plus dense du territoire national, domaine du marché de l'entreprise, avec un réseau de distribution plus important couvrant de manière uniforme toutes les régions de notre pays. Actuellement, l'entreprise assure une bonne couverture du nord. Par ailleurs, des efforts doivent être fournis pour assurer une meilleure couverture des régions du sud.

La proximité des clients doit aussi être maintenue avec la formation d'un personnel technique dédié à l'assistance technique des clients de l'amont à l'aval du processus de commercialisation. Outre les recommandations ci-dessus, des actions à court et moyen

termes doivent être menées. Nos propositions, qui sont, de premier abord, des recommandations globales, constituent des éléments de base qui nécessitent une réflexion approfondie et des actions effectives sur le terrain. Entre autres, nous citons :

- Réduire les coûts de production qui, pour certains types de transformateurs, présentent des valeurs exorbitantes et disproportionnées relativement aux propositions de la concurrence. Cette mesure consiste dans le court terme et comme première action, à revoir les temps de production pour l'ensemble de la gamme afin d'augmenter la productivité ;
- Rationaliser l'utilisation des matières premières afin de réduire les rebuts. Ces déperditions peuvent être réduites par des actions visant à améliorer les méthodes de fabrication et les moyens de contrôle pour optimiser la consommation des matières premières, particulièrement le cuivre, la tôle magnétique et les différents aciers ;
- La gamme qui est d'un niveau technologique ancien datant de l'ouverture du complexe, nécessite une optimisation et une mise à niveau au même seuil que les produits de la concurrence. Leurs dimensionnements génèrent des surconsommations en matières premières allant de 120 KG pour le 630 KVA à environs 1700 KG pour le 2000 KVA.

Conclusion

A travers l'analyse interne et externe d'Electro-Industries développés tout au long de ce présent chapitre nous déduisons que la situation actuelle est équilibrée et beaucoup de perspectives qui lui sont présentées sur le marché national. A cet effet, des réflexions plus approfondies doivent être abordées, visant toutes les fonctions de l'entreprise et les domaines de son activité.

L'entreprise à l'ambition de lancer une nouvelle dynamique afin de mobiliser tous les efforts et à tous les niveaux, pour une nouvelle vision de la culture d'entreprise qui placerait la performance au centre de ses préoccupations.

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de découvrir et comprendre les particularités de la politique commerciale et marketing, dans le contexte du marché industriel en Algérie, d'une société de fabrication de produits industriels à travers le cas de l'entreprise Electro-Industries.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés, après un survol du cadre théorique, sur une grille d'analyse composée d'un certain nombre d'outils de diagnostic stratégique (*l'analyse de l'environnement PESTEL, des cinq forces concurrentielles ainsi que l'analyse des ressources*), et ce, dans le cadre de l'approche dite SWOT.

L'adoption du marketing B to B en Algérie est récente, au regard du retard cumulé déjà dans la mise en œuvre du marketing des produits de grande consommation. Des entreprises qui sont de plus en plus exposées à la concurrence tentent de revoir les fonctionnements en se réorganisant autour d'activités et de démarches sensées être créatrices de valeur ajoutée.

L'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA ambitionne justement de faire face à la concurrence locale et internationale par la mise en œuvre d'une démarche marketing à même de lui procurer un avantage concurrentiel certain en lui permettant d'être plus à l'écoute de son marché. En outre, l'entreprise exerce sur un marché des produits énergétiques avec des capacités humaines, matérielles et financières qui sont en mesure d'assurer une couverture de tout le marché.

Par contre, l'entreprise doit trouver des solutions afin de régler certains problèmes notamment la faible productivité, l'incapacité de répondre à toute la demande, la révision de sa politique de distribution et de communication.

Sur la base des résultats de notre diagnostic, nous estimons qu'il est possible à l'entreprise EI de développer ses ventes et améliorer sa position sur le marché à travers la mise en œuvre de certaines solutions :

D'abord, l'entreprise doit améliorer son service marketing qui s'occupe plus de la réalisation des études de marché, la réalisation d'enquêtes pour mesurer le degré de satisfaction des clients et préparer des programmes de fidélisation.

Quant à la disponibilité des produits, l'entreprise doit dynamiser ses moyens de production afin d'assurer une disponibilité permanente sur l'ensemble des produits de sa gamme, y compris les transformateurs de grandes puissances et réduire les délais de production des transformateurs spécifiques.

En ce qui concerne la politique de communication d'EI, l'entreprise doit consacrer un peu plus de son CA pour la communication, voir la communication institutionnelles notamment via les supports médias, le sponsoring et la communication événementielle.

Nous recommandons également à l'entreprise de renforcer ces capacités techniques avec une veille technologique permanente.

▪ **Les limites et difficultés rencontrées**

La réalisation de notre travail a buté sur un certain nombre d'obstacles, le premier est l'indisponibilité des informations et des données statistiques récentes sur le marché industriel en Algérie. Il nous a été pratiquement impossible, à travers la documentation disponible et les sites internet, d'avoir des données plus récentes.

Un autre problème qui nous a freinés durant la période de notre stage pratique est l'indisponibilité du personnel chargé de nous remettre l'information à cause des grèves.

Bibliographie

Ouvrages

- ALEXANDRE CHIROUZE et YVES CHIROUZE : « *Introduction au marketing* », Edition Foucher, France, 2004.
- ARMAND DAYAN : « *Le marketing B to B ou le marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnel* », Vuibert 5ed, Paris, 2003.
- ARMSTRONG GARY et PHILIPPE KOTLER et EMMANUELLE LE NAGARD-ASSAYAG et THIERRY LARDINOIT : « *Principes de marketing* », Pearson éducation, France, 2007.
- BATAL Christian : « *La gestion des ressources humaines dans le secteur public ; l'analyse des métiers, des emplois et des compétences, tome I, Edition d'organisation, 1998* »
- BERNOUSSI NEDJMA : « *La segmentation marketing (de l'étude de marché à la segmentation marketing)* », Office des publications universitaires, Alger, 2010.
- BOULOCHER VERONIQUE et RUAUD SABINE : « *Analyse de marché (de la définition au diagnostic)* », 5 édition Vuibert, Paris, 2017.
- BOZZO CECILE : « *Le marketing industriel* », édition Dunod, Paris, 2007, P13
- BRULHART FRANCK, FAVOREU CHRISTOPHE, GHERRA SANDRINE : « *Stratégie* », édition Dunod, Paris, 2015.
- CALORI Roland et PETIT(G) : « *La segmentation stratégique, encyclopédie du management* », Vuibert vol.2, 1992.
- CHIROUZE ALEXANDRE et CHIROUZE YVES : « *Introduction au marketing ; Initiation à la cybermercatique* », Foucher, Paris, 2001.
- COHEN ANNICK et SOULIER ANNETTE : « *Manager par les compétences* », Edition LIAISONS, Paris, 2004.
- DELERM Sophie, HELFER Jean-Pierre, ORSONI Jacques : « *Les bases du marketing* », édition Vuibert, Paris, 2004, P57
- DUCREUX JEAN-MARIE : « *Le grand livre du marketing* », Eyrolles, 2011.
- DUPUICH RA-BASSE FRANCOISE : « *La Gestion des compétences collectives* », l'Harmattan, Paris, 2006.
- HERNANDEZ EMILLE-MICHEL : « *L'entrepreneur ; une approche par les compétences* », Edition EMS, Paris, 2010.
- JOHANNE BRUNET, FRANCOIS COLBERT, ROBERT DESORMEAUX, RENE GENDREAU, RENAUD LEGOUX, JEAN FRANCOIS OUELLET : « *Gestion du marketing* », Chanelière Education, Québec, 2011.
- KOTLER PHILIPPE et Cie : « *Marketing Management* », 12^{ème} édition, Nouveau Horizon, Paris, 2006.
- KOTLER PHILIPPE et DUBOIS Bernard : « *Marketing management* », Publi-union 9^e édition, Paris, 1997.
- KOTLER PHILIPPE : « *Le marketing selon Kotler (Ou comment créer, conquérir et dominer un marché)* », Pearson éducation France, Paris, 2005.
- KOTLER PHILIPPE, KELLER LANE KEVIN, MANCEAU DELPHINE : « *Marketing management* », Pearson15^{ed}, France, 2015
- LAMBIN JEAN-JACQUES et DE MOERLOOSE CHANTAL : « *Marketing stratégique et opérationnel* », Dunod, Paris, 2008.
- Léonard FRANCIS : « *Stratégie de marketing industriel, concept et pratique, collection diriger l'entreprise* », 1994.

- LERVILLE ANGER Vincent, FRERY Frédéric, GAZENGEL Anne, OLLIVIER Alain : « *Conduire le diagnostic global* », Organisation, Paris, 2001.
- LINDON LENDREVIE : « *Mercator* », Dalloz, 2001.
- MICHAEL PORTER : « *L'avantage concurrentiel ; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* », Dunod, Paris, 1999.
- MICHEL Daniel, SALLE Robert, VALLA Jean-Paul : « *Marketing Industriel* » ; stratégies et mise en œuvre, Economica 2e édition, Paris, 2000.
- Pras Bernard et Bergadà Michelle : « *La segmentation : outil et choix stratégique, Encyclopédie du management* », Vuibert Vol.2, 1992.
- QUELIN BERTRAND et ARREGLE JEAN-LUC : « *Le management stratégique des compétences* », Ellipses Edition, Paris, 2000.
- VAN LAETHEM NATHALIE: « *Toute la fonction marketing* », Edition Dunod, Paris, 2005.
- VAN LAETHEN NATHALIE, CORINNE BILLON, GUENOELLE BONNAFOUX, VERONIQUE HERMANN-FLORY, VALERIE LACROIX : « *Les fiches outils du marketing* », Eyrolles, Paris, 2015.
- WARNIER VANESSA : « *Construire les compétences stratégiques ; le cas de la dentelle haut de gamme* », Vuibert, Paris, 2008.
- WITORSKI RICHARD : « *Analyse du travail et production des compétences collectives* », le Harmattan, 1997.

Mémoires

- AZEM DIHIA et BELMADANI THINHINANE : « *Diagnostic commercial et marketing d'une société de distribution de médicament le cas de l'entreprise VECOPHARM, Mémoire de master marketing management des entreprises* », université MOULOU MAMMERI Tizi-Ouzou ,2014/2015.

Webographie

- BEN EL ARBI SABBAR (agrégé d'économie et de gestion, professeur en classes de BTS tertiaires, Lycée Saint Exupéry, Marseille) : Cour en ligne, consulté le 08/07/2019.
- DUVEAU(P), <https://www.jobmarketingvente.com/conseil-carriere/interviews/principales-passerelles-entre-le-marketing-et-le-commercial-435-454-439.html>, consulté le 02/06/2019.
- <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/i/marketing-industriel.php>, consulté le 03/06/2019.
- MAYOL(S), <http://cnriut09.univ-lille1.fr/articles/Articles/Fulltext/257a.pdf>, de l'apparition à la mise en place d'une véritable nouvelle vision du marketing stratégique, consulté le 02/06/ 2019.

Liste des figures

Figure N°	Titres	Pages
01	La démarche marketing	16
02	La structure d'un marché selon l'optique besoin	31
03	Environnement et facteurs d'influence	38
04	Le modèle des cinq forces concurrentielles de porter	41
05	La chaîne type de valeur	42
06	Parts du marché. Données : du 01/01 au 08/05/2018	60
07	Les réalisations commerciales de 2014 à 2018	60
08	Les réalisations commerciales de 2014 à 2018 (<i>en chiffre d'affaire MDA</i>)	61
09	Evolution du CA et Production (2014- 2018)	65
10	Evolution des produits finis (2014-2018)	66
11	Evolution des matières premières	67
12	Evolution du résultat net	67
13	Répartition de l'effectif par tranche d'âge	71
14	Effectif par ancienneté	72

Liste des tableaux

Tableau N°	Titres	Pages
01	Stratégie de marché	11
02	Demande estimée du marché en transformateurs	59
03	Résultats des ventes par clients de 2014 à 2018	60
04	Les Réalisations Commerciales de 2014 à 2018	60
05	Les Réalisations Commerciales de 2014 à 2018	61
06	Analyse PESTEL	64
07	Evolution du CA et Production (2014 - 2018)	65
08	Evolution des produits finis (2014-2018)	66
09	Evolution des matières premières (2014-2018)	67
10	Evolution du résultat net	67
11	Répartition de l'effectif par tranche d'âge	71
12	Effectif par ancienneté	72

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	01
Chapitre I : Cadre conceptuel	
Introduction	04
Section01 : Généralités sur la fonction commerciale	04
1. Evolution du marketing	04
1.1. Le développement du commerce	04
1.2. L'apparition de la fonction marketing dans les secteurs des produits de grande consommation et des biens d'équipement de ménages.....	05
1.3. La diffusion sectorielle du marketing	05
1.4. De la fonction à la démarche	05
2. Cadre de référence de la nouvelle conception du marketing	06
2.1. Le diagnostic et contrôle de la fonction marketing	06
2.2. Pour une fonction marketing-vente efficace.....	06
2.2.1. La continuité entre le marketing et le commercial	06
2.2.2. Un état d'esprit en constante évolution	07
2.2.3. La maîtrise des techniques de marketing.....	08
Section02 : La démarche marketing	09
1. Le marketing d'étude.....	09
1.1. Recherche et analyses des informations pertinentes.....	09
1.2. Diagnostic et analyse des environnements de l'entreprise	09
2. Le Marketing stratégique : segmentation, ciblage, positionnement	09
2.1. La segmentation.....	10
2.2. Le Ciblage	10
2.3. Le Positionnement	12
2.3.1. Choisir un positionnement stratégique générique	12
2.3.2. La planification stratégique de l'activité marketing	12
2.3.3. Choisir un positionnement stratégique spécifique.....	12
3. Le marketing opérationnel (Mix marketing : Produit, prix, communication, distribution).....	13
3.1. Produit	13
3.2. Prix	13
3.3. Distribution.....	14
3.4. Communication	14
4. La mise en œuvre.....	14
5. Evaluation des résultats	15
Section03 : Le marketing industriel	17
1. Fondements du marketing industriel	17
1.1. Définitions	17
1.2. Les caractéristiques du marketing industriel	17
1.3. Types de produits et services industriels	19
1.3.1 Les biens d'équipement.....	19
1.3.2 Les produits bruts ou transformés qui entrent dans la composition du produit de l'entreprise	19
1.3.3 Les produits qui n'entrent pas dans la composition du produit de l'entreprise.....	20
1.4 Les produits qui n'entrent pas dans la composition du produit de l'entreprise.....	20

1.4.1. Au niveau des instruments d'analyse et de planification	20
1.4.2. Au niveau du marketing mix	20
1.4.3. Au niveau de la structure d'organisation	20
1.5. Les spécificités du marketing industriel	21
1.5.1. Complexité du produit industriel	21
1.5.2. Hétérogénéité des marchés industriels	21
1.5.3. Complexité de l'achat industriel	22
1.5.4. Complexité de la vente industrielle	22
2. La notion de filières	22
2.1. La filière industrielle	22
2.2. Approche par les réseaux	23
2.3. Une approche interactive	23
3. Segmentation, ciblage, positionnement	24
3.1. La segmentation	24
3.1.1 La segmentation industrielle	24
3.1.2. Les difficultés de la segmentation industrielle	25
3.1.3. Les critères de segmentation	26
3.2. Le ciblage	26
3.2.1. L'évaluation des segments	26
3.2.2. Le choix des segments	27
3.3. Le positionnement	27
Conclusion	28

Chapitre II : Le contenu du diagnostic commercial et marketing

Introduction	29
Section01 : Le diagnostic Externe	29
1. Le marché	29
1.1. Définition de marché	29
1.1.1. Le marché selon l'optique produit	30
1.1.2. Le marché selon l'optique besoin	30
1.1.3. Le marché selon l'optique de l'offre et la demande	31
1.2. Typologie de marché	32
1.3. L'analyse du marché	33
1.3.1. L'analyse du marché au sens étroit	33
1.3.2. L'analyse du marché au sens large	36
1.3.2.1. L'analyse macro-environnement (PESTEL)	36
1.3.2.2. L'analyse des forces concurrentielles	38
Section02 : Le diagnostic Interne	42
1. La chaîne de valeur	42
1.1. Les activités principales	43
1.2. Les activités de soutien	43
2. L'approche ressources	44
2.1. Conception des ressources	44
2.2. La classification des ressources	45
2.3. Les fondements de l'approche ressources	46
2.4. La perspective ressource based view	46
3. L'approche compétences	47
3.1. La conception de compétence	47
3.2. La typologie des compétences	48
Section03 : L'analyse Forces/Faiblesses, opportunités/Menaces	49
1. L'analyse de l'environnement interne	49

2. L'analyse de l'environnement externe	49
3. Synthèse et analyse des résultats de la matrice SWOT	50
Conclusion	52

Chapitre III : Etude de cas de l'entreprise Electro-Industries

Introduction	53
Section01 : Présentation d'Electro-Industries	54
1. Historique de l'entreprise d'Electro-Industries d'AZAZGA	54
2. Statut juridique et capitaux social	54
3. Composition du complexe d'Electro-Industries	54
4. Localisation et superficie.....	54
5. Effectif et capacité de production	55
6. Gamme des produits d'Electro-Industries	55
7. Qualité des produits d'Electro-Industries	55
8. Organigramme de l'EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA, AZAZGA.....	56
Section02 : Le diagnostic Interne/Externe	57
1. Le diagnostic Externe	57
1.1 Le marché	57
1.2. Etude du marché	58
1.2.1. Analyse de la demande	58
1.2.2. Analyse de l'offre de la concurrence	61
1.3. Segmentation du marché	63
1.4. Le ciblage de la clientèle	63
1.5. Analyse PESTEL.....	64
2. Le diagnostic interne	65
2.1. Diagnostic de la fonction commerciale	65
2.1.1. Chiffre d'affaire et production.....	65
2.1.2. Produits finis et intermédiaire	66
2.1.3. Matières premières (sans les stocks à l'extérieur).....	67
2.1.4. Le résultat net	67
2.1.5. Appréciation du mix-marketing Electro-Industries.....	68
2.2. Diagnostic des ressources humaines de la fonction commerciale.....	70
2.2.1. Présentation de la fonction ressources humaines	70
2.2.2. Analyse de l'emploi de la fonction commerciale	70
Section03 : Synthèse du diagnostic et recommandations principales	74
1. Synthèse des résultats (la matrice SWOT)	74
2. Les recommandations	75
Conclusion	77
Conclusion générale.....	78
Bibliographie	
Liste des illustrations	