

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOU MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DE SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION
DÉPARTEMENT DE SCIENCE DE GESTION



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention de Diplôme de Master en Science de Gestion
Spécialité : Management Stratégique

Thème :

La stratégie de différenciation comme un levier de
compétitive : cas d'entreprises agroalimentaires café

« PHENIX DE MIZRANA



»

Encadré par :

M. MADOUCHE Yacine

Réalisé par :

GUEMLAL Massiva
KABOUCHE Lynda

Devant le jury composé de :

- Président : ZELLAL Ahlem MCA UMMTO
- Examineur : AKKOUL Jugurta MCB UMMTO
- Rapporteur : MADOUCHE Yacine MCA UMMTO

Promotion : 2021/2022

Remerciements

Avant tout, nous remercions Dieu le tout-puissant de nous avoir donné la force et le courage pour réaliser ce modeste travail.

Nos remerciements vont d'abord à M. MADOUCHE Yacine qui nous a suggéré la thématique et le sujet objet du présent mémoire, et qui a bien accepté de le diriger. Ses remarques, ses précieux conseils et ses corrections nous ont été d'une grande utilité.

Nos remerciements vont aussi pour les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger ce travail.

Nos remerciements vont aussi à Monsieur BOUDFOUA ALI président et directeur de l'entreprise PHÉNIX MIZRANA pour son accueil, et en particulier sa fille BOUDFOUA YASMINE pour sa confiance, son aide et ses orientations.

Nos remerciements pour tous nos amis et tous les gens de la communauté de l'Université Mouloud Mammeri pour leur assistance et fraternité au cours de notre formation universitaires.

Enfin, nous remercions tous les membres de nos familles, et toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Lynda & Massiva.

Dédicace

À ma très chère mère, autant de phrases aussi expressive soient-elles ne sauraient le degré d'amour et d'affection que j'approuve pour toi. Reçois ce travail en digne de ma vive reconnaissance et ma profonde estime.

À mon très cher père, ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

À mes deux frères GHILES et YANI qui m'ont aidé et encouragés durant mon cursus.

À ma famille, à mes chers grands-parents ; mes cousins et cousines (Lydia, Dyhia, Lyza, Ferial, Nora, et Ines...), mes aimables tantes et oncles et leurs enfants, veuillez trouver dans ce travail l'expression de mon respect le plus profond et mon affection le plus sincère.

À mon binôme LYNDIA pour sa contribution et sa volonté à donner le meilleur d'elle-même.

À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis merci.

MASSIVA



Dédicace

Je dédie ce travail à mes chers parents qui ont été toujours derrière moi et m'ont toujours soutenu tout au long de mon cursus.

À celle qui attendre avec patience les fruits de sa bonne éducation et de ses dévouements.

À ma très chère mère

À celui qui s'est changé la nuit en jour pour m'assurer les bonnes conditions...

À mon cher père

Je vous adore

Pour mon frère « Tahar », sœurs « Fatima et Zahia et Sonia », cousin et cousines « Céline , Samy , Yasmine , mina , Hamid , Nawel , Yanis, Lydia , chahou », mes deux tentes « Malika , Ouiza »

Ma chère grand-mère a qui je souhaite une longue vie.

Pour mes chers Oncles et tantes et à leurs enfants que j'aime beaucoup.

À mes nièces « Alicia, Mélina, INES »

À mes neuves « Nabil, Belkacem, Aylane »

À mon binôme MASSIVA et toute sa famille.

À mes deux très chères sœurs « CELIA « nounati », DALILA »

À mes amis : ALI ; RABAH, KENZA, LOUNES, SAID, FARIDA, NUMIDIA,, YACINE, YAZID, TOUFIK, HOURIA, BAKIR, LYTICIA, DANOUCHÉ.

Lynda



Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
ADL	Arthur D. Little
B2A	Business to Administration
B2B	Business to Business
BCG	Boston Consulting Groupe
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
DAS	Domaine d'activité stratégique
FCS	Facteurs clés de succès
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités, menaces
ISO	Organisation internationale de normalisation
LAA	Industrie agroalimentaire
LCAG	Learned, Christensen, Andrews et Guth
NAA	Nomenclature Algérienne des activités
PME	Petites et moyennes entreprises
PIB	Produit Intérieur Brut
R&D	Recherche et Développement
SARL	Société à responsabilité limitée
SMQ	Système de management de la qualité
SONCAS	Sécurité, orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie
SPECTRED	Social, Politique, Économique, Culturel, Technologique, Réglementaire, Écologique, Démographique.
SWOT	Strength, Weakness ; Opportunity, Threat
TPE	Très petites et moyennes entreprises

Listes des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau N°	Objets	Pages
Tableau N° I.01	Les composantes du vecteur de croissance	16
Tableau N° I.02	La stratégie de domination par les coûts	25
Tableau N° I.03	La stratégie de différenciation	28
Tableau N°I. 04	Les sources différenciation	29
Tableau N°I. 05	Les niveaux de packaging	45
Tableau N° I.06	Exemple de typologie fondée sur la longueur des canaux	47
Tableau N° I.07	Niveaux et objectifs de la communication	48
Tableau N° I.08	Critère liées au produit	53
Tableau N° I.09	Critère lié au personnel	54
Tableau N° I.10	Critère lié au point de vente	54
Tableau N°I.11	Critères liés à l'image	55
Tableau N°II.12	Nombre d'employées dans les ateliers de production de la SARL PHÉNIX MIZRANA	78
Tableau N°II.13	Effectifs de PHÉNIX MIZRANA	80
Tableau N°II.14	Le prix de vente des produits fabriqués par PHÉNIX MIZRANA	83
Tableau N°II.15	L'origine des fournisseurs du café vert	84
Tableau N°III.16	Nombre de fois que les marques citées	105
Tableau N°III.17	Evaluation qualité des marques	110
Tableau N°III.18	Evaluation qualité des marques su l'échelle (-5 à +5)	112

Listes des figures

Figure N°	Objets	Pages
Figure N°I. 01	La décision stratégique	07
Figure N° I.02	La démarche stratégique	11
Figure N° I.03	Les quatre rubriques du diagnostic externe	13
Figure N° I.04	Le spectre des modèles d'analyse stratégique	15
Figure N° I.05	La matrice BCG	17
Figure N° I.06	La matrice McKinsey	18
Figure N° I.07	Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur menacé de nouveaux entrants.	19
Figure N° I.08	La chaîne type de valeur	21
Figure N° I.09	Les trois stratégies de base	23
Figure N° I.10	Les trois stratégies de base	24
Figure N° I.11	Le cercle vertueux de la stratégie de volume	25
Figure N° I.12	Une typologie de recompositions de l'offre	38
Figure N° I.13	Le produit vu comme un panier d'attributs de fonctionnalités ou de service rendus.	43
Figure N° I.14	Positionnement du prix au sein d mix marketing	46
Figure N° I.15	Exemple de typologie fondée sur la longueur des canaux	48
Figure N° I.16	L'horloge stratégique de BOWMAN	52
Figure N° I.17	Les sources de l'avantage compétitif	64
Figure N°I.18	L'effet d'expérience	67
Figure N°I.19	Les phases d'évolution de l'entreprise PHÉNIX MIZRANA	75
Figure N°II.20	L'organigramme de l'entreprise PHÉNIX MIZRANA	77
Figure N°II.21	Les étapes de torréfaction du café	93
Figure N° II.22	Âge de la population enquêtée	93
Figure N° II.23	Situation professionnelle	93
Figure N° II.24	Les catégories des salaires de la population enquêtée	94
Figure N° II.25	Les lieux d'habitation de la population enquêtée	94
Figure N° II.26	Situations familiales de l'échantillon	95
Figure N° II.27	Nombre d'enfants	95
Figure N° II.28	La responsabilité des achats	96
Figure N° III.29	Fréquence d'achat des produits PHÉNIX MIZRANA	96
Figure N°III.30	Fréquence de consommation des produits PHÉNIX MIZRANA	99
Figure N°III.31	Consommation des produits PHÉNIX MIZRAN (café classique)	100
Figure N°III.32	Consommation de nouveaux produits (café capsule)	100
Figure N°III.33	La prise en considération des goûts des membres de la famille	101
Figure N°III. 34	Les lieux d'achats	101
Figure N° III.35	Disponibilité des produits PHÉNIX MIZRANA	102
Figure N° III.36	Solution alternative	102
Figure N° III.37	Influence de la communication sur le consommateur	103
Figure N° III.38	Moyens d'informations des consommateurs quant aux produits	103

Figure N° III.39	Ce qui encourage le plus les consommateurs et les acheteurs à acheter des nouveaux produits de PHÉNIX MIZRANA	104
Figure N° III.40	Notoriété assistée des marques	104
Figure N° III.41	Nombre de fois que les marques citées	105
Figure N° III.42	Prix prêt a payé pour un produit PHÉNIX MIZRANA	106
Figure N° III.43	Prix prêts a payé pour café en grain de 1 kg	106
Figure N° III.44	Prix que les consommateurs sont prêts a payé pour un café pur de 250 g	107
Figure N° III.45	Prix que les consommateurs sont prêts a payé pour un café capsule	107
Figure N° III.46	Les critères que les consommateurs prennent en considération lors de l'achat des produits PHÉNIX MIZRANA	108
Figure N° III.47	Degré d'importance des critères pour les consommateurs selon la 1re préférence	109
Figure N° III.48	Évaluation prix des marques sur l'échelle de -5 à +5	110
Figure N° III.49	Évaluation prix « phénix mizrana»	111
Figure N° III.50	Évaluation prix FACTO	111
Figure N° III.51	Évaluation prix AROMA	112
Figure N° III.52	Évaluation prix 1001	113
Figure N° III.53	Évaluation de la qualité de PHÉNIX MIZRANA	113
Figure N° III.54	Évaluation qualité FACTO	114
Figure N° III.55	Évaluation qualité AROMA	114
Figure N° III.56	Évaluation qualité 1001	115
Figure N° III.57	Évaluation prix superposition des 2 marques	116
Figure N° III.58	Évaluation qualité superposition des 2 marques	116
Figure N° III.59	Évaluation des marques selon le couple (prix/qualité)	117
Figure N° III.60	Croisement entre 1re préférence « phénix mizrana » et les critères hors prix	117
Figure N° III.61	Croisement entre 1re préférence (café 1001) et le critère prix	118
Figure N° III.62	Croisement entre 1er préférence (phénix mizrana/ AROMA)	118
Figure N° III.63	Croisement entre 1re préférence (phénix mizrana et café 1001 et AROMA)	119
Figure N° III.64	Croisement entre 1re préférence (phénix mizrana) et les critères hors prix (qualité, image de marque, proximité, emplacement sur les lieux de vente).	119
Figure N° III.65	Croisement entre 1re préférence (café 1 001) et les critères hors prix	120
Figure N° III.66	Croisement entre 1re préférence (phénix mizrana/1001) et les critères hors prix	120

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	01
------------------------------------	-----------

Chapitre I : carte théorique et conceptuelle de la recherche : la stratégie de Différenciation

Introduction	03
Section 01 : la stratégie : origine et élément de définition	03
Section 02 : la différenciation comme choix stratégique.....	23
Section 03 : la différenciation comme levier de compétitivité	57
Conclusion	72

Chapitre II : cadre méthodologique de la recherche

Introduction	73
Section 01 : terrain de la recherche	74
Section 02 : méthodologie de la recherche : l'enquête	88
Section 03 : échantillon de l'enquête : principales caractéristiques	90
Conclusion.....	97

Chapitre III : résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Introduction	98
Section 01 : Analyse Uni variées (Tri à plat)	99
Section 02 : Analyse Bi variées (tri croisé)	115
Section 03 : Analyse et discussion des résultats	121
Conclusion.....	123
Conclusion générale.....	124

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction générale

Introduction générale

Dans le contexte économique actuel certaines entreprises évoluent dans un univers concurrentiel pour se tailler une part de marché dans cet environnement, elles sont obligées d'adopter des comportements managériaux fiables ou de mettre sur pied des stratégies capables de leur assurer un avenir meilleur.

En effet, en parlant de la stratégie, les entreprises tentent d'avantage à avoir une vision claire permettant de tirer leur épingle de jeu, et cela en neutralisant les menaces et en exploitant éventuellement les opportunités se présentant sur le marché, ainsi, elles consolident leurs forces et évitent leurs faiblesses.

Pour ce faire, ces entreprises soucieuses quant à leur pérennité, ont tendance à se différencier de leurs concurrents dans l'objectif de détenir un avantage compétitif. Par conséquent, elles peuvent miser sur ce qu'on appelle la stratégie de différenciation, qui peut être perçue comme un facteur clé de succès par excellence.

Dans ce nouveau contexte qui exige de la part des entreprises une plus grande capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction, les entreprises se trouvent confrontées à des impératifs tels qu'être globalement compétitives et être capable de valoriser et de mobiliser l'ensemble de leurs ressources et compétences en fonction des activités et des marchés. En effet la compétitivité s'exprime sur le marché des produits générant des profits et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être meilleure que ces concurrents actuels et potentiels.

L'Algérie considère l'industrie agroalimentaire comme l'un des moteurs de croissance incontournable de sa nouvelle stratégie, ce secteur est considéré comme le 2^e secteur industriel en Algérie après le secteur énergétique. Le marché du café est parmi les plus dynamiques des filières de l'industrie agroalimentaire. L'importance économique que cette dernière a prise, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a enregistré sur le plan de la diversification et la qualité des produits en font une filière à part. Elles se distinguent aussi par la présence d'entreprises « major » à l'égard NIZIERZ, AROMA...et par une concurrence rude. Ainsi, la différenciation par le produit est devenue plus complexe dans un contexte où les clients et les consommateurs sont désormais plus exigeants. En effet, après une période de production de masse, où seul "produire" a été la préoccupation principale des entreprises algériennes et, où le consommateur n'avait guère le choix devant le nombre très restreint des produits satisfaisants le même besoin. On a vu naître au fil des temps, des marchés concurrentiels, de par le développement technologique et la croissance économique entre autres facteurs ayant contribué à l'avènement de cette aire nouvelle des marchés.

A partir de l'ensemble de ces observations et en prenant comme cas pratique la SARL PHENIX MIZRANA qui occupe une place importante sur le marché national dans la torréfaction du café, que la problématique centrale peut être formulée de la manière suivante :

« Quels sont les éléments de la stratégie de différenciation mobilisés de la construction de leur avantage concurrentiel durables et défendables ? ».

Et il en découle de cette problématique certaines questions auxquelles nous tenterons de répondre :

- Qu'est-ce que la stratégie de différenciation ?
- Qu'elles sont les définitions, les déterminants ainsi que les formes de différenciation d'un point de vue stratégique et marketing ?
- Quels sont les éléments de différenciation les plus pertinents adoptés par les maisons du café en Algérie (PHENIX MIZRANA) ?

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

- **H1** : Le prix est le principale variable qui détermine ou qui influence la préférence des consommateurs du café.
- **H2** : Les éléments de différenciation hors prix sont les plus pertinents dans la stratégie de différenciation mise en place par les entreprises afin de se distinguer de la concurrence.

Ces hypothèses sont à confirmer ou à infirmer sur la base des éléments de réponses obtenus dans le cadre de notre enquête de terrain.

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

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

Introduction générale

Chapitre 1 : cadre théorique et conceptuel de la recherche :Stratégie de différenciation

Chapitre 2 : cadre méthodologique de la recherche

Chapitre 3 : résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Conclusion générale

Chapitre I :

**Cadre théorique et conceptuel de la
recherche : les stratégies de différenciation**

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Introduction

La stratégie de l'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management de son objectif est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. Pour bien avancer sur le plan théorique de la stratégie de différenciation, il est indispensable de comprendre d'abord d'où provient ce phénomène de stratégie, ses origines, ainsi que les concepts et termes qui s'y rattachent.

Dans ce chapitre nous allons présenter une revue de littérature sur la stratégie de l'entreprise, ses origines, sa naissance et son évolution à travers le temps. Puis nous avons présenté le rôle de l'environnement et son influence sur la prise de décision. Cette étude nous permettra de voyager à travers la recherche effectuée. Pour déterminer l'objectif principal de la stratégie d'entreprise qui se caractérise par distinguer ses concurrents et améliorer sa performance, même diagnostiquer sa situation avec les différents outils qui permet à l'entreprise de faire une démarche de décision stratégique. Avant de procéder à définir le concept de la stratégie et ses bases, il convient le mieux de montrer ces origines.

Section 01 : La stratégie de l'entreprise

La stratégie constitue pour les entreprises depuis longtemps une réflexion primordiale permettant à ces dernières de dénicher des parts de marché assez conséquentes notamment en étant dans un environnement agité.

Dans cette section nous allons présenter les différentes notions attribuées la stratégie d'entreprise par les auteurs reconnus. Puis nous présenter la stratégie de l'entreprise et son environnement.

1.1. Évolution et origine de la stratégie

La stratégie est un art très ancien, sans doute pratiqué depuis le commencement des temps, le grand théoricien militaire chinois SUN TZU a décrit les principes de la guerre des 500 ans avant JC. La « stratégie » a été utilisée dans le dictionnaire d'Oxford en 1810. Ce terme trouve son origine dans les mots grecs « stratos » qui signifie « armée » et « agos » qui veut dire « je conduis ». La stratégie militaire des forces armées en vue de la victoire : il s'agit de réfléchir aux voies et aux moyens qui sont nécessaires pour gagner

1.1.1 L'école militaire

Le domaine militaire est marqué par la coexistence de deux écoles : celle de Carl Von Clausewitz et celle Sun ZI.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

1.1.1.1 L'école de Carl Von Clausewitz

L'école de Carl Von Clausewitz considère que l'objectif d'une guerre est de gagner domination l'adversaire .il s'agit de détruire ces forces physiques et morales pour le contraindre à accepter les revendications. Pour Carl Von, la stratégie repose sur trois piliers, la construction des forces. L'économie des moyens et la liberté d'action.¹

1.1.1.2 L'école de Sun Zi

L'art de la guerre de Sun Zi (500ans A.V.J.C) estime que le but de la guerre est de forcer l'ennemi à abandonner la lutte, y compris sans combat, pour Sun ZI la stratégie est la surprise, la ruse, l'espionnage.²

Il s'agit de s'adapter à la stratégie de l'adversaire afin de le décourager. Selon les éditions Sun, Tzu peut s'écrire (Sun Zi, Sun Tse, SunTze, Sun Wu) le militaire chinois considère comme le premier guerrier qui utilise la stratégie dans la guerre, dans son ouvrage « l'art de la guerre ».(C. MARMUSE, « politique Générale langages, intelligences, modèles et choix stratégiques ». Economica. 2e Édition, Paris 1 996.p58).

1.2 La stratégie : élément de définition

Le concept de la stratégie d'entreprise a de multiples interprétations, plusieurs définitions, et couvre plusieurs pans d'une littérature abondante.³

La stratégie peut d'abord se concevoir dans les rapports que l'organisation entretient avec son environnement, que soit considère comme objectif ou comme le fruit de la perception des acteurs (smircich et stubbart, 1985).

L'organisation essaie alors de tirer parti de cet environnement lorsqu'il recèle des opportunités et de s'en protéger lorsqu'il est menaçant ou perçu comme menaçant. La stratégie est donc un mécanisme de relation à l'environnement, mécanisme qui permet de gérer est donc un mécanisme cette relation au profit de l'organisation.⁴

La stratégie d'entreprise est l'ensemble des choix et option d'allocation des ressources qui définissant les périmètres d'une organisation en vue d'assurer sa rentabilité sans développement et sa pérennité.

¹« Stratégique » 8eme édition, Gerry Johnson, KevanScholes, Richard Whittington, Fréry, Ed, pearson == élément de cours, cas ouvrage' cas de stratégie de P.M.E Michel Marchennay, Karim messeghiem, ED, EMS Les Echos Le Monde, La tribune.

« Stratégique » 8eme édition, Gerry Johnosn, KevanScholes, richard Whittington, FrédérieFréry, ED, Pearson== élément de cours,cas ouvrage, cas de stratégiiede PME ; Michel Marchennay, Karim messeghiem. ED.EMS Les Echos Le Monde, La tribune.

(DAN A. SENI « analyse stratégique et avantage concurrentiel », presses de l'Université du Québec, Canada 2013.p.1).

⁴(Francine Seguin, Taieb Hafsi, Christiane Demers, « le management stratégique de l'analyse a l'action ». Les Edition transcontinental, canada2008.p23.)

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

La stratégie se construit donc par l'entremise d'un ensemble de décisions ou d'actions, ou les deux qui vont dans une direction donnée et qui nous permettent de déterminer en quoi elle consiste.

C'est en ce sens qu'Ansoff (1965), Andrews (1971) et Mintzberg (1978) parlent de Patten pour parler de stratégie il faut qu'il y a un Patten que celui-ci soit le résultat de décisions planifiée avant l'action ou qu'il émerge en cours d'action.

La plupart des auteurs s'accordent toutefois sur l'idée que les trois piliers fondamentaux de la stratégie :

- Création de valeur ;
- L'affrontement concurrentiel ;
- Les choix périmètre des activités.

1.2.1 Les stratégies d'entreprises : éléments de définitions

Salon Alfred Chandler (« strategy and structure »). MIT Press, 1 962)

*« La stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires les atteindre ces buts ».*¹

Selon IGOR ANSOFF (1965) : *« La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser »*².

« Une règle pour prendre les décisions, déterminée par l'étendue produit marche, le vecteur de croissance, l'avantage concurrentiel et la synergie ».

Selon Porter (1 982) : *« La stratégie face à la concurrence une combinaison d'objectifs que s'efforcent d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre »*³.

Selon DESREUMAUX : *« La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise. »*⁴

Selon Michel Marchesay : *« La stratégie es l'ensemble constitue par les réflexions, les décisions les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer de choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».*

ALFRED Chendeler, strategy and structure; chapters in the history of the American Industrial enterprise, Beard Books,1962.

² Igor Ansoff, corporate, McGraw- Hill, 1965.

³ Michel Porter, Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, economica, 1982.

⁴(R.A. THIETART, la stratégie d'entreprise, Edition Edi science internationale, Paris, 1990.p2).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Selon R. A. THIETART : « *La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions en vue d'obtenir un objectif* ». ¹

Selon strategor (2 019) : « *La stratégie consiste à choisir les activités de l'entreprise, à organiser ces activités et à leur allouer des ressources (notamment les capitaux et les compétences) de la manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents dans chaque métier. L'objectif global étant de maximiser le profit économique de l'entreprise sur le long terme* ». ²

Selon Heny Mintzberg (2 007) :« *Une configuration dans un flux de décisions.* »

1.3 Les décisions stratégiques

La théorie de la décision a connu un grand essor au cours des années cinquante. Elle a débouché sur des concepts et des classifications qui restent largement en usage. En particulier, la théorie de la décision s'est penchée sur la nature de la décision stratégique. Selon Michel Marchensay, « management stratégique ». Les Éditions de l'ADREG, septembre 2004. Collection Alain DESREUMAU et Il revient à Herbert Simon d'avoir bien distingué trois types de décisions qu'il nous faut prendre.

A-Les décisions programmées

Dans ce type de décisions, le problème à résoudre est bien délimité, on dispose de toutes les informations nécessaires pour aboutir à une solution pour cela ont recours à un modèle rationnel logique qui donne la solution optimale à toutes choses égale, par ailleurs³. Selon une séquence « I.M.C » :

- Intelligence du problème, et recueil des informations pertinentes ;
- Modalisation du problème, avec choix du modèle de décisions ;
- Choix optimal résultant de l'utilisateur du modèle.

Ces types-là se trouvent dans les opérations courantes de l'entreprise. Ce sont des décisions répétitives déclenchées par des stimuli simples, nécessitant des informations peu complexes, pour aboutir à un choix précis.

B - Les décisions semi-programmées

Ces décisions de types intermédiaires, sont celles que rencontrent fréquemment les cadres d'entreprise. Certaines de ces décisions sont suffisamment répétitivités, suffisamment

¹ (Mintzberge H. (2007) tracking strategy: towards a general theory. oxford university press).

²F.Bouyacoub, l'entreprise et le financement bancaire, Édition CASBAH, 2003, Alger, p.37

³. (Michel. Marchensy, « management stratégique ». Les éditions de l'ADREG, septembre 2004 collection Alain DESREUMAU et Thierry VERSTRAETE p.210).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

précises sur la nature du choix et approvisionnées en information pertinente pour tendre vers la programmation.¹

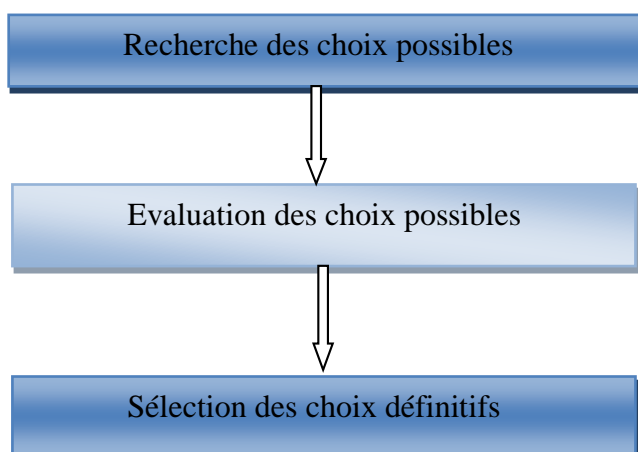
C - Les décisions non programmables

Les décisions non programmables présentent les caractéristiques suivantes :

Elles présentent un grand degré d'incertitude : les informations qui seraient nécessaires pour prendre une décision logique ou optimale sont soit en nombre insuffisant, soit trop nombreuses, soit biaisées, soit tout simplement impossible à obtenir par ce qu'elles touchent à l'avenir et doivent tenir compte des autres.²

Elles présentent le plus souvent un grand degré de complexité, car beaucoup de variables entrent en jeu en sorte qu'il n'est pas possible de s'appuyer sur un modèle simple, déterministe. Elles présentent, un degré d'indécision dans la nature du problème la question est de trouver quel est le problème essentiel, avant de s'interroger sur le choix lui-même³.

Figure N°I. 01 : la décision stratégique



Source : Titre de « management stratégie et organisation ». p. 36

1.3.1 Les niveaux de la stratégie

Les niveaux de stratégies distinguent selon deux types cités au – dessus. Le niveau corporate qui définit le périmètre des activités de l'entreprise, Le niveau de business qui correspond à chaque métier ou domaine d'activité de l'entreprise.

1.3.1.1 Le niveau corporate (groupe)

La corporate strategy, le premier niveau la stratégie corporate concerne la mission et le périmètre de l'entreprise dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses

¹(Michel Marchensy, « *management stratégique* ». Les éditions de l'ADREG, septembre 2004 collection Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE p.211).

²Idem p.212.

³ Idem p.213.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

différentes activistes. la stratégie corporate est la prérogative de la direction générale. il inculte les choix de couverture géographique de diversité de l'offre de produits et services, et la manière dont les ressources sont allouées entre les activistes.

De manière générale, la stratégie corporate comporte trois (03) problématiques :

- Le portefeuille d'activité de l'entreprise ; et la présence géographiques) dans sa globalité, elle amène l'entreprise à se diversifier ou recentrer sur quelques métiers ;
- Elle analyse aussi la manière dont le siège du groupe ajoute de la valeur à l'ensemble de ses DAS ;
- L'allocation des ressources entre les différentes activités ;
- Ce niveau de stratégie (corporate strategy) est le domaine réserve du dirigeant et de son équipe de direction et doit être approuvé son actionnaire (E-marketing).

▪ **La stratégie de spécialisation**

La stratégie de spécialisation consiste « à maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activité pour y développer et exploiter de la compétence spécifique sans chercher à y adjoindre de nouvelles activités »¹. La spécialisation peut prendre différentes formes comme :

- Exploiter la maîtrise d'une technologie particulière ;
- De répondre aux besoins d'une catégorie de clients se concentrant sur un segment particulier de demande ;
- De proposer un produit standard différent types de clients ;
- De se désengager ou d'abandonner des déficitaires.

La spécialisation consiste pour une entreprise privilégier une activité ou un métier unique. Cette stratégie passe par une mobilisation, une concentration et un renforcement constants des ressources de l'entreprise sur un seul DAS afin d'acquérir une position concurrentielle forte. Cette voie de développement mono-activité est pertinente lorsque le domaine d'activité est porteur d'avenir. Elle s'impose quand un recentrage est nécessaire pour atteindre une taille critique dans un seul DAS obligeant l'entreprise à se désengager de ses autres activités.

- **La diversification** : se diversifier consiste pour une entreprise « à se lancer dans des activités nouvelles pour elle, qu'il s'agisse de nouveau produit et ou de nouvelles marches ». Il s'agit d'une stratégie qui peut revêtir des formes multiples, d'activité initiale

¹Diemer Arnaud, Economie d'entreprise, partie III les stratégies d'entreprises, chapitre 12 ; les types de stratégie, p 10.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

par un produit, un marché et une technologie les changements apportent à l'un ou plusieurs des termes de cette combinaison conduisent à distinguer :

- **La diversification horizontale** : se lancer dans des profits nouveaux, a technologie identique ou non pour, une même base de clientèle.
- **La diversification concentrique** : lorsqu'une entreprise décide d'investir dans un nouveau domaine d'activité stratégique.

Le niveau de la stratégie par domaine d'activité, qui consiste de déterminer comment chacune des activités d'une organisation doit se comporter sur sa propre marche.

Il concerne généralement les questions de positionnement et la réponse aux actions de concurrents, c'est la raison pour laquelle la stratégie par le domaine d'activité est également appelée stratégie concurrentielle un domaine d'activité stratégique DAS ou stratégie business unit (SBU) est une soue partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de spécifique de fac succès (2017 Pearson France-stratégique, 11^e Édition – Frédéric Frey. P.11).

1.3.1.2 Le niveau opérationnel (tactique).

Le troisième niveau de stratégies situe à la base de l'organisation. C'est là que sont élaborées les décisions opérationnelles qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et niveau des DAS.¹

L'alignement entre les trois niveaux de stratégie est crucial. du fait des multiples imbrications entre ces différents niveaux d'action et d'analyse, la stratégie est toujours à l'exercice complexe.

1.4- La démarche stratégique

La démarche stratégique s'effectue selon le modèle LCAG développe en 1965, par les quarts professeurs de Harvard : Leraned, Christensen, Andrews et Guth. Ce modèle porte également le nom de modèle SWOT (Strength, Weakness, Opportunitiy, Therat) ou FFOM (Forces, Faiblesse, Opportunités, Menaces). Car il met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement (sabbar.FR/management la – démarque stratégique).

La démarche stratégique de l'entreprise peut être définie comme : « l'art et la manière » de préciser la (moins mauvaise) route à suivre a moyenné ou long terme, en tenant compte de l'environnement externe (opportunités et menaces), et des capacités et possibilités disponibles

¹(2017 Person France-Stratégiques ,11^e Edition Frédéric Freyr .p.11).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

en interne. Les objectifs de la démarche stratégique peuvent se résumer en deux grandes notions et qui sont complémentaires :

- **La notion de l'efficacité** : correspond à la réalisation du maximum du résultat avec le minimum des moyens et d'efforts ;
- **La notion de l'efficience** : correspond à la réalisation des objectifs à l'aide d'un minimum de ressources.

La démarche stratégique selon le modèle LCAG, s'effectue en quatre (04) :

- Diagnostic ;
- Définition des objectifs ;
- Mise en œuvre ;
- Contrôle stratégique.

1.4.1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie

L'élaboration, de la stratégie se passe par un processus, ou la stratégie elle-même est un processus tel qu'il a stipulé Besseyre des Horst (1997), quand il définit la stratégie d'entreprise : « la stratégie est avant tout perçue comme un processus du management de l'entreprise : orientation l'évolution de l'entreprise à terme.

Consistant en un ensemble de décision relative au diagnostic des ressources à la formation des objectifs généraux au choix parmi les options possibles consistant en ensemble d'actions. Plan opérationnel, concernant tout autant le domaine externe. Que le domaine interne impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier... »¹,

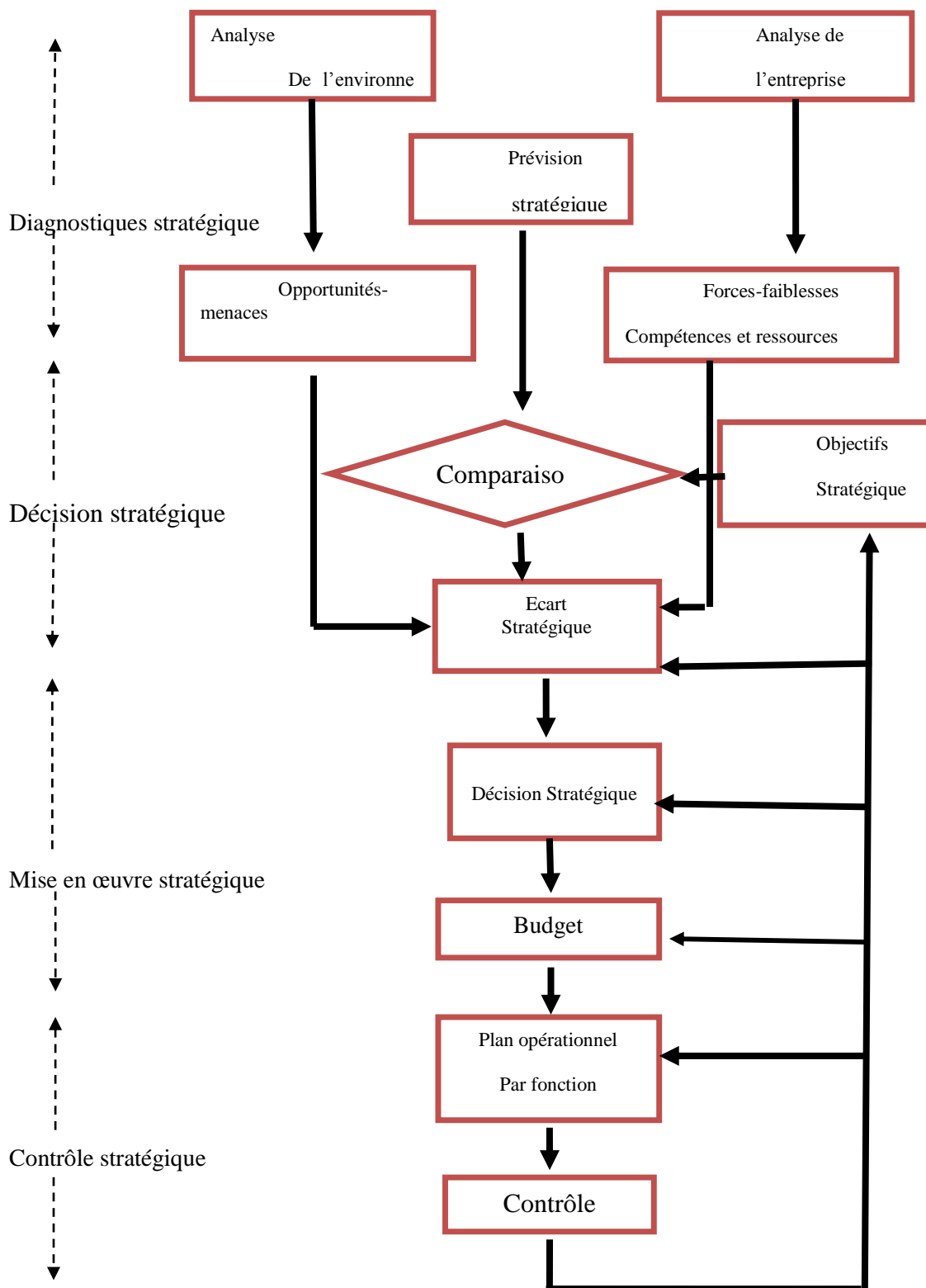
A travers cette définition, l'auteur décrit les actions et les étapes principales constituant le processus stratégique. En effet, Jean Pierre et Al, ont proposé les schémas suivants (figure 1) pour illustrer le processus stratégique dans l'entreprise, lequel inspiré du modèle LCAG.²

¹Besseyre Des Horts. C-H vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p 32 (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997, p10).

² Learned E.P, Christensen C.R, Andrews K.R , et Guth WD , (in stratégor, 1997, p10).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Figure N°I.2 : La démarche stratégique¹



¹Helffer.J-P, Kalika.M, Orsoni, *Op.cit.* P38

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

1.4.2 Le diagnostic stratégique

Un diagnostic d'entreprise est un rapport d'analyse stratégique réalisé dans le but d'identifier les forces et les faiblesses de la société ainsi que les opportunités et les menaces sur le marché externe et interne.

Le diagnostic (analyse externe et interne confrontées à la fixation objectif), toutes les indications souhaitables pour confronter les perspectives de l'entreprise avec ses forces et ses faiblesses, ses ressources, ses compétences.¹

L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer pour l'entreprise un avantage concurrentiel qui doit être : identifiable par les consommateurs, durable, défendable face aux concurrents, nous substituable (sabbar.fr management la – démarque – stratégique).

1.4.2.1. La segmentation stratégique

Pour une entreprise diversifiée qui a une multi-activité, et avant de procéder un diagnostic, elle est évoquée d'étudier l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences et éventuellement de la décomposer en sous-ensembles homogènes puis de procéder à une segmentation stratégique.²

A l'issu de cette opération le segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé une combinaison unique de facteur clés de succès, faisant appel à des savoirs faire particulier sur les quels entreprise peut accumuler de l'expérience, bornée par des frontières géographiques pertes intense³. Un segment stratégique représente un champ de lutte concurrentiel spécifique n cerné par des barrières se comporte des intitulés divers centres d'activité stratégique (DAS) groupe d'activité homogène (GAH). Pour segmenter les activités stratégiques de l'entreprise plusieurs critères sont pris en compte :

- Le type de la clientèle : ce critère répond à la question suivante : les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques ?
- La fonction d'usage : on recherche s le produit correspond aux mêmes critères d'achat ?
- Le circuit de distribution : on considère que deux activités doivent être distinguées en raison de l'existence d'implantation géographique spécifique.
- La technologie : elle peut également constituer une base provisoire de segmentation si elle représente aussi une dimension première de la lutte concurrentielle.

¹(Jean-Pierre Helfer.MichelKalika, Jacques Orsoni, « *management stratégie et organisation* » .7eme Edition Vuibert, Paris juin 2008.p.31).

²Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, *Op.cit.* P72.

³Strategor, « *politique générale de l'entreprise* », 3^e édition, Dunod, Paris, 1997, p91.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

- La structure des coûts : en examinant les structures des coûts de deux activités, il est donc de savoir si, ces critères elles appartiennent ou non au même segment stratégique.¹

1.4.2.2 Le diagnostic externe

L'objectif du diagnostic externe est d'analyser l'attractivité actuelle mais aussi potentielle d'un secteur, et de comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises.

Pour mener un diagnostic externe il consiste à analyser les opportunités et les menaces de l'environnement ce qui permet de diagnostiquer les facteurs clés du succès dans un secteur ou une activité donnée.

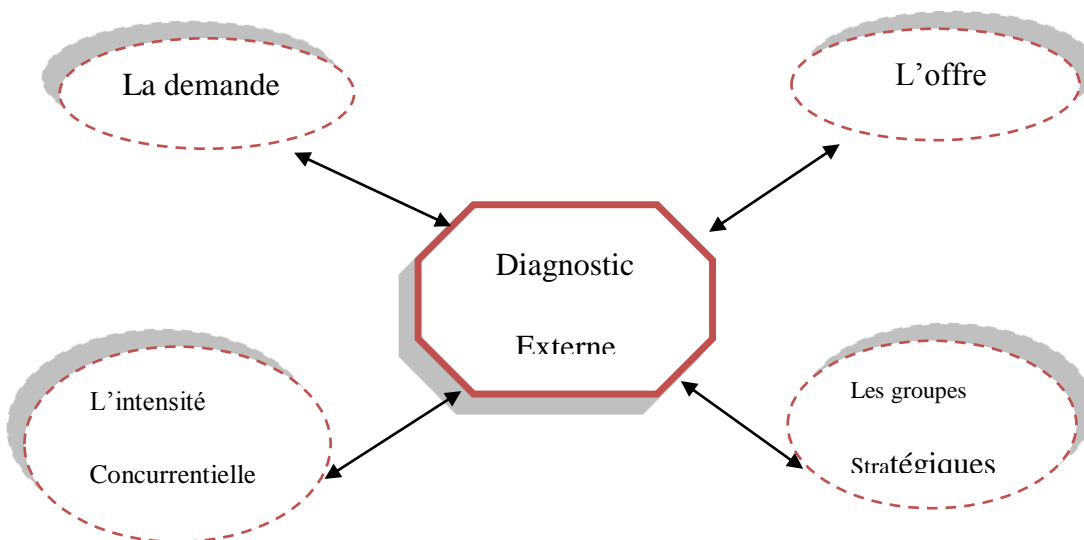
Le diagnostic externe doit permettre de sélectionner les secteurs sur lesquels l'entreprise juge opportun d'investir ou de désinvestir.

L'environnement immédiat, proche de chaque domaine d'activités stratégique actuel de l'entreprise, est bien évidemment concerné prioritairement ; le diagnostic peut en effet conduire, investir ou désinvestir à partir des activités actuelles.

A-1- L'environnement global

L'environnement de l'entreprise possède de multiples facettes et peut être abordé selon différents filtres. On discerne l'environnement économique, politique démographique, sociologique, culturel juridique, technologique. Tc.

Figure N°I.3 : Les quatre rubriques du diagnostic externe



Source : titre de « management stratégie et organisation ».P.81 consulté le 15/09/2022 à 19h44

¹Stratégor, op. Cit. 1997,pp. 94-96

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

A-2) Les facteurs clés de succès

Un facteur de succès de développement d'une entreprise dépend de l'environnement, il consiste à formuler un diagnostic sur les seuls facteurs déterminants du succès de l'entreprise dans un secteur concurrentiel donné. Avoir un bon produit, un bon prix, un bon emplacement, une bonne communication, organisation, matériel et des installations de qualité, un personnel efficace, de bons partenaires et un bon chef d'entreprise.¹.

1.4.2.3 Le diagnostic interne

L'objectif du diagnostic stratégique interne est d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement. Comme aussi est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise qui lui permettront de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel il permet :

- D'évaluer le degré de maîtrise de l'entreprise, attachée à chaque activité dans laquelle elle est présente ;
- Cela permettra d'optimiser la gestion des ressources et de se concentrer sur les faiblesses de l'organisation pour les combler et devenir plus compétitif.

Pour réaliser ce diagnostic, une analyse peut être menée sur les ressources et la chaîne de valeur, ainsi des compétences de l'entreprise qui met en avant ses forces et ses faiblesses pour prendre une décision stratégique.

1.4.3. Les outils du diagnostic stratégique

La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin².

- Besoin d'un cadre conceptuel et d'outils propres à rationaliser les choix stratégiques.
- Besoin de comparer selon des méthodes homogènes des domaines différents et de gérer un portefeuille de telles activités.

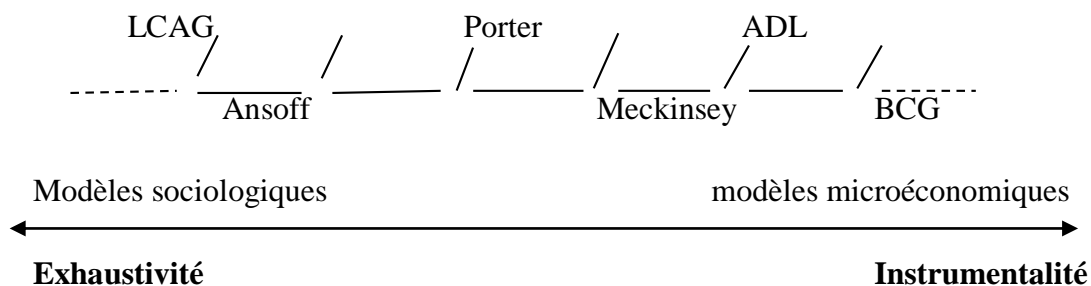
Tous ces modèles s'inscrivent dans un continu, qui va de plus universel au plus instrumental, comme il est illustré dans la **figure 4**.

¹(Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « management stratégie et organisation » .7eme Edition Vuibert, Paris juin 2008.p.31)..

²Strategor, op,8Cit. 1997, p104

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Figure N°I.04 : Le spectre des modèles d'analyse stratégique



Source: Strategor, op Cit 1997, p 104

L'approche universelle, dont le fleuron est le modèle LCAG repose sur un système de liste exhaustive de variables qui s'intègre dans raisonnement logique et itératif. Ce modèle est connu sous l'acronyme « SWOT », lequel revient à se demander si la combinaison des forces (Strengths) et de faiblesses ou s'il est possible d'identifier de nouvelles opportunités (Opportunities) qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et des compétences de l'organisation, en détectant les menaces (Threats) qui entourent l'entreprise.¹

A- Le modèle d'Ansoff

Dans son ouvrage intitulé « stratégie du développement de l'entreprise » paru en 1989, Ansoff. I a défini les logiques générales de formulation de stratégie du développement de l'entreprise. Cette matrice a pour vocation d'identifier les voies de croissance possible pour l'entreprise.

Selon Marmuse (1996), « *Ce modèle reste un très bon outil, et beaucoup d'entreprises l'utilisent implicitement ou explicitement. Et il conduit à considérer la diversification comme un cas tout à fait à part dans la logique de développement* ». ²

¹Gervais.M, *Op.cit.* P40.

²Marmuse.C, *Op.cit.* p 374.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Tableau N°I. 01 : Les composants du vecteur de croissance.

Produits Missions	Actuels	Nouveaux
Actuelles	Pénétration du marché	Développement des produits
Nouvelles	Extension du marché	Diversification

Source : « Ansoff. I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p116. Consulté le 16/09/2022 à 13h10

B- La matrice du Boston Consulting Group

La matrice BCG (figure04) positionne les domaines d'activités stratégiques en fonction de leur situation au regard de deux dimensions, la part de marché relative d'une part, et le taux de croissance du marché d'autre part¹. Selon les auteurs de stratégor², derrière ces deux variables transparait une logique financière, ou le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segment stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

La matrice est composée de quatre quadrants, ou chaque quadrant contient un segment d'activité selon ses caractéristiques :

- Les vaches à lait, comprennent les activités qui génèrent un flux net de liquidité ;
- Les poids morts, ont un faible potentiel de développement, sont équilibrés du point de vue financier (pas de besoins, pas de liquidités créées) mais immobilisent (parfois inutilement) des ressources non disponibles pour d'autres activités ;
- Les dilemmes : sont des activités exigeantes des investissements importants, pour suivre la progression du marché, notamment pour l'amélioration d'une position médiocre ;³
- Les vedettes : contient les activités en croissance rapide, elles sont autofinancées est constituent la base de développement du portefeuille. Elles sont appelées à se transformer en vaches à lait (ou en poids morts si l'on perd l'avantage du volume lorsque la croissance se ralentit).

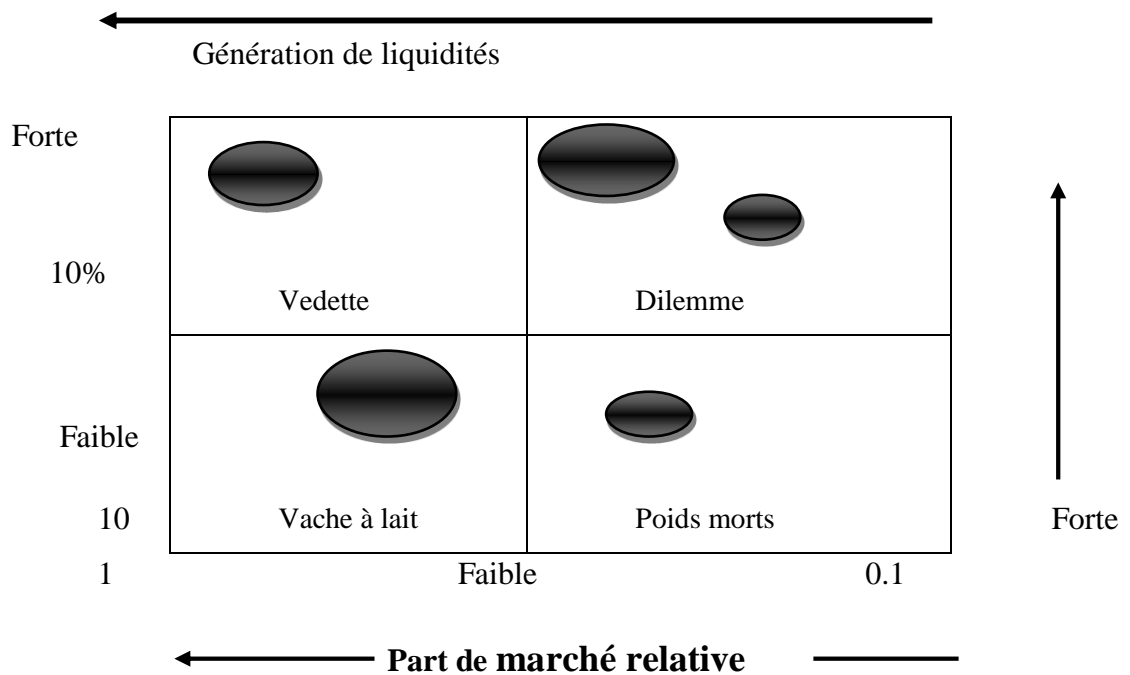
¹Helfer. J-P, M. Kalika, Orsoni, Op.cit. p 131.

²Stratégor, Op.cit. 1997, p 105.

³Marmuse.C, Op.cit. p 376

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Figure N°I.05 : La matrice BCG



Source :Marmuse. C, OP. Cit. P355

L'approche développée par le BCG présente plusieurs avantages, entre autres, on cite qu'elle facilite l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise dans son intégralité, comme elle permet de vérifier si le flux fonds générés par certaines activités compense les besoins ressentis ailleurs et de contrôler si des activités nouvelles vont pouvoir remplacer à terme les produits en déclin¹.

C- La matrice Meckensey (ABC)

Cette matrice (figure 05), repose sur la représentation des domaines d'activités stratégique par rapport à deux dimensions, l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la position concurrentielle ou force compétitive (diagnostic interne).²

Ces deux dimensions de la matrice vont être évaluées à l'aide d'un index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs.³

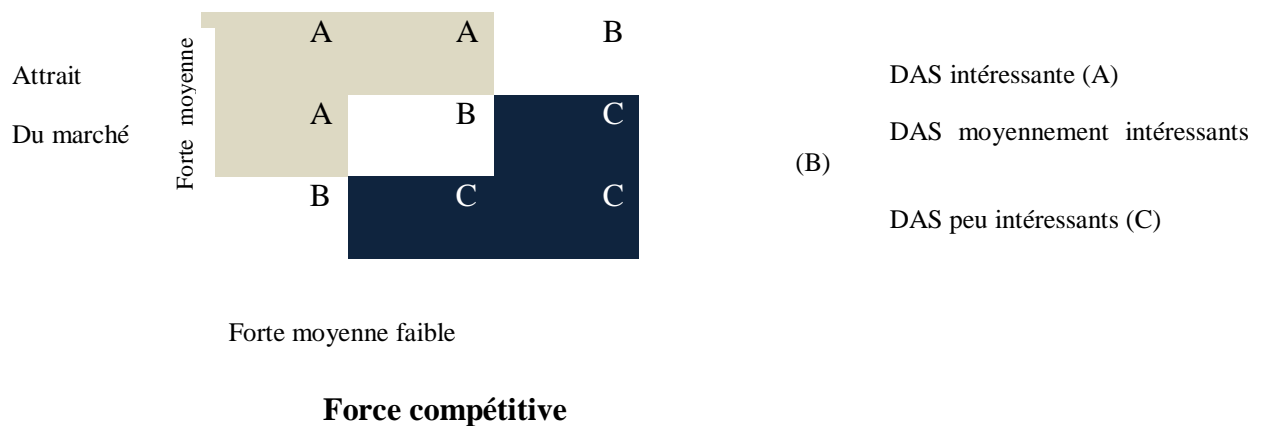
¹Thietart..R-A, J-M. XUEREB, 2005 *Op.cit* ,p 170.

²Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni.J *Op.cit*. p 137.

³Tgietart. R-A, Xuereb J-M, *Op.cit*. 2005, P173.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Figure N°I.06 : La matrice Mekinsey¹



Source :Marmuse.I, C , op. Cit.380

Selon Gervais, les appréciations critiques adressées à cette méthode sont : « elle est supérieure à l'analyse du BCH concernant les variables d'évaluation de la concurrence.

- La grille de positionnement ABC correspond à une généralisation de celle du Boston, on passe d'une approche quantitative et quelque peu statique à une approche plus qualitative et plus dynamique, et les stratégies ABC sont a priori similaires à celles proposées par le BCG ;
- La pertinence de l'outil dépend de la fiabilité de l'information concernant la concurrence ».²

D- Le modèle de Porter

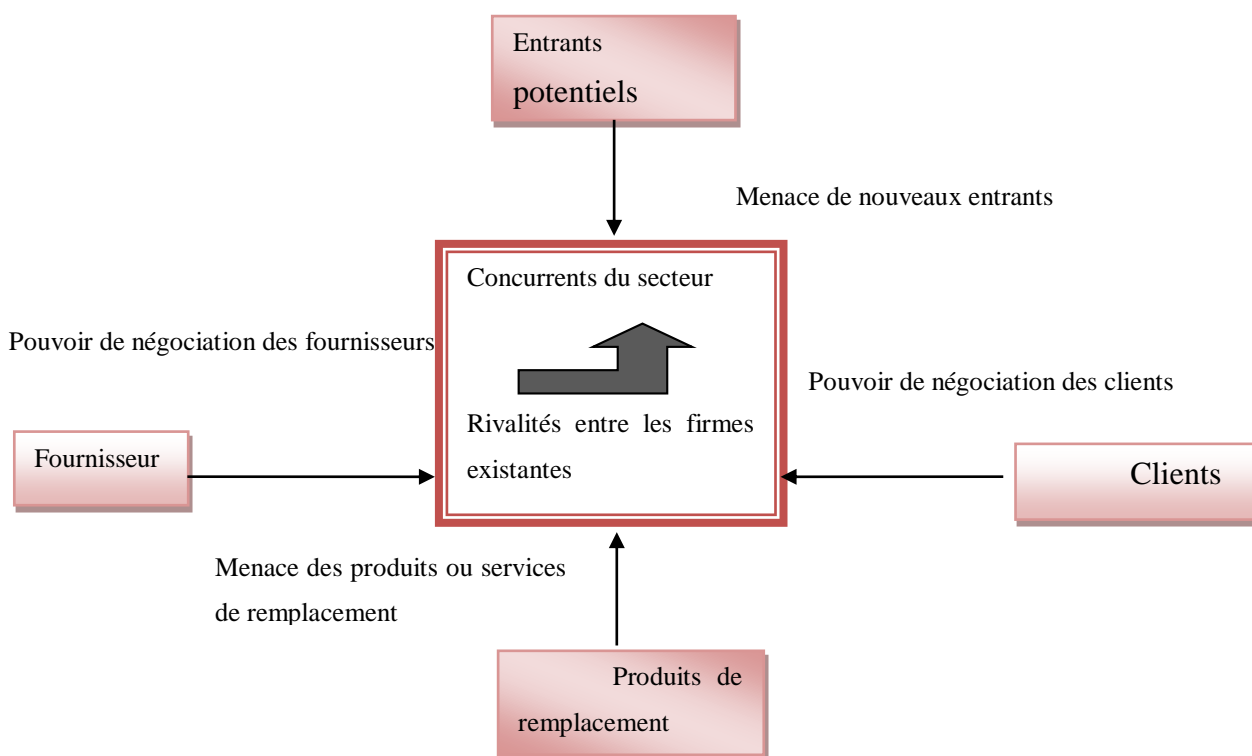
Le schéma méthodologique proposé par Michael Porter (figure6), constitue la base de toute démarche de compréhension de la logique concurrentielle qui prévaut dans un secteur.

¹Marmuse.M, Op.cit, p 380.

²Gervais.M, Op.cit. p89.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Figure N°I.7 : Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur Mena ce de nouveaux entrants



Source :Porter.M, « L'avantage concurrentiel »interÉditions ; Paris, 1986,p15.Consulté le 16/09/2022 à 14h

Ainsi, l'apport conceptuel de ce modèle réside dans le rapprochement entre l'économie industrielle et l'analyse stratégique des entreprises, il permet de mettre en évidence le rôle du contexte sectoriel dans la stratégie d'entreprise¹. Le but d'une stratégie, face à la concurrence, est d'utiliser, ou ce qui est mieux, de modifier ces règles en faveur de la firme, en dernier ressort la rentabilité du secteur. Dans tout secteur, qu'il soit d'envergure nationale ou internationale, qu'il produise un bien ou un service, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces : « l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de remplacement (produits de substituts), le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, et la rivalité entre les concurrents existants »².

En effet, l'intensité de chaque force concurrentielle est fonction d'une série de caractéristiques structurelles propres à chaque secteur³, et la combinaison entre ces forces, sert à mesurer le taux de rendement de l'investissement pour les firmes dans un secteur donné, s'il

¹Joffre.P, Koenig.G « *stratégie d'entreprise, antima,uel* », les éditions d'organisation, 1984, p21-22.

²Porter.M, *Op.cit.* p15.

³Helfer.J-P, Kalika.M,Orsoni.J, *Op.cit.* P93

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

dépasse en moyenne le coût du capital. Ainsi la vigueur de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure qu'un secteur évolue.

D'après Marmuse (1996), le bilan de l'analyse structurelle du secteur permet d'identifier plus facilement et plus sérieusement les forces et les faiblesses de l'entreprise.¹

Aussi Porter M. (1986) recommande de scinder l'entité « secteur » en unités d'analyse plus homogène qu'il nomme « groupes stratégiques », car ces groupes ne subissent pas tous les forces de la concurrence de la même manière et avec la même intensité.²

Cette analyse de secteur explique l'intérêt qu'une entreprise peut trouver à rester dans un secteur, mais elle peut avoir deux critiques selon Helfer.J-P et Al (2006) : « elle intègre mal la dynamique concurrentielle ; elle est trop statique, dans le monde réel, tous les éléments évoluent à grande vitesse et il est alors nécessaire de repérer les tendances plus qu'une situation à un instant donné.

Les notions de secteur du marché d'activité sont beaucoup plus floues qu'elles n'étaient naguère. Un secteur se défait, se reconstruit, se transforme de sorte que l'idée de barrière « Chère » à porter perd de son pouvoir explicatif. Une barrière est un espace ouvert aux dimensions évolutives. Dans les environnements d'hyper-compétition, la présente analyse n'a plus sa place ».³

1.4.4. La chaîne de valeur

C'est un outil fondamental d'analyse de sources de l'avantage concurrentiel, développé par l'américain Porter⁴, ou il s'appuie sur l'analyse systémique de toutes les activités qu'exercent une firme et leurs interactions. En effet, ce modèle permet de faire la distinction entre les activités de base et les fonctions supports (figure 07).

Pour bien analyser les avantages concurrentiels d'une firme, Helfer et Al (2006) recommandent : « de replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ces fournisseurs, et de ses clients pour voir par exemple quelle différenciation elle apporte, autrement dit, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la firme s'insère dans le système général.

- De comprendre le comportement des coûts de diverses activités pour repérer celle qui ont le plus de valeur »⁵.

¹Marmuse.C, Op.cit. p 263.

²Gervais.M, Op.cit. pp 112-113.

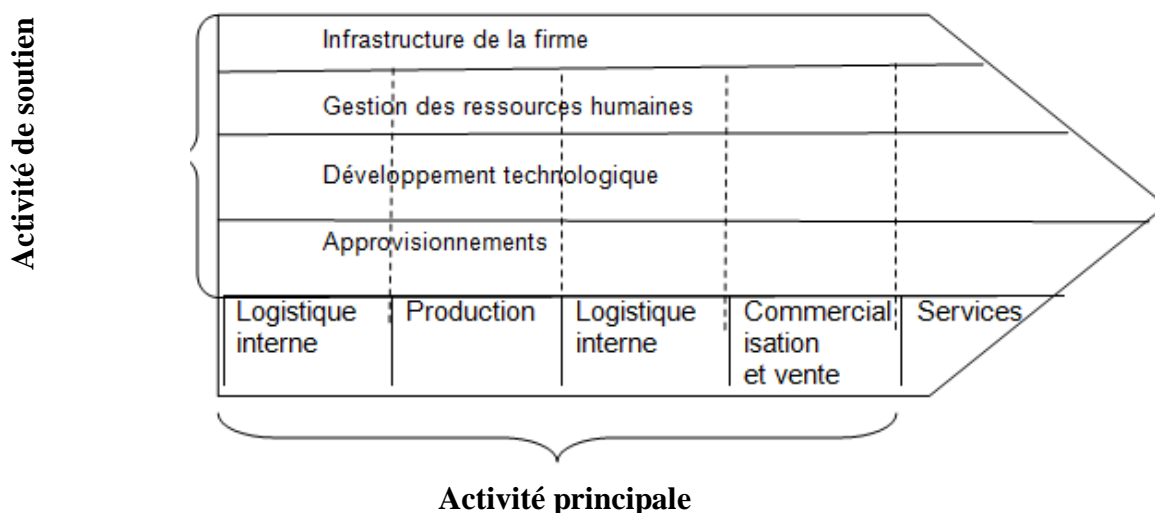
³Helfer. J-P ,Kalila.M.Orsono.J, Op.cit p 93.

⁴Porter.M., op. Cit p49.

⁵Helfer. J-P., Kalika.M.Orsoni.j, Op.cit, p84.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Figure N°I.08 : La chaîne type de valeur



Source : Porter. M, Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892, page 53

M. Porter propose de diviser les activités créatrices de valeur en activités principales et en activité de soutien. Les activités principales sont celles que participent directement à la fabrication et à la vente de produits, elles sont spécifiques au produit, ou centre d'activités stratégiques analysé. Les activités de soutien, comme leur nom l'indique, interviennent indirectement dans la fabrication et la vente. Elles sont généralement communes à l'ensemble des produits sous centres d'activités stratégiques de l'entreprise et vont faciliter la bonne réalisation des activités¹. En conséquence, l'entreprise aura intérêt à externaliser les activités pour lesquelles elle ne dispose pas de cet avantage compétitif et à se spécialiser dans les activités clés.

Selon Marchensay (1997), cette analyse de chaîne de valeur, si séduisante, pose beaucoup de problèmes : « la mesure comptable de la valeur des activités reste pour l'instant utopique, et il vaut mieux parler d'outils de réflexion.

- Il convient de dépasser l'analyse statique, en termes de diagnostic organisationnel.
- L'environnement concurrentiel évolue en permanence, et en conséquence les bases de la valeur perçue, exigeant de nouveaux positionnements concurrentiels ».²

¹ Thietart.R-A, Xuereb. J-M, 2005. OP. Cit?84

²Marchesnay.M,op. Cit.p.113.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

1.4.5. La mise en œuvre de la stratégie

Il s'agit d'un stade de transformation de la vision globale en plans précis et concrets, ou cette opération est composée de deux étapes :

1. Les plans opérationnels, lesquels sont des sous stratégies qui s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise, en répondant à un ensemble d'interrogations que cette phase soulève, que faire en premier lieu, quand le faire et qui va le faire ?
2. Les budgets : il s'agit de traduire les plans et les décisions stratégiques en termes monétaires pour chacune des divisions et fonctions impliqués, on établit des engagements financiers pour une période donnée. Au cours de cette phase de mise en œuvre, la stratégie globale est décomposée en sous-éléments divers.

Conclusion

Toute entreprise en vue de croissance, élabore une stratégie qui lui considère à la rentabilité désirée.

À cela nous avons présenté dans cette section la démarche stratégique à suivre pour toute prise de décision stratégique. Après avoir effectué un voyage à travers l'histoire qui nous permet de trouver les origines de la stratégie.

La prochaine section de notre étude est entièrement consacrée à la stratégie de différenciation, ainsi ses déterminants et sa mise en place et ses conditions de réussite.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Section 02 : La différenciation comme un choix stratégique

Certaines entreprises parviennent à créer une offre originale qui leur permet d'échapper à une concurrence directe, pour construire un avantage concurrentiel indépendant du volume des grandes options sont possibles : l'entreprise peut rendre son offre plus attractive que celle des concurrents en créant une survalueur en améliorant ses produits ou services et peut ainsi faire payer un surplus à ses clients. Il s'agit de stratégie de différenciation.

Elles considèrent la différenciation sous l'angle du produit physique ou des pratiques commerciales, sans avoir qu'elle peut naître n'importe où dans la chaîne de valeur.¹

2.1 - Les stratégies génériques de M. PORTER

M. PORTER montre qu'une entreprise peut emprunter trois (03) stratégies génériques : la stratégie de domination par le coût, la stratégie de différenciation, et une stratégie de concentration de l'activité. Pour lui il est clair que l'entreprise se doit de choisir entre ses stratégies sinon « l'enlèvement dans la voie médiane » menacera l'entreprise.²

Figure N°I. 09 : les trois stratégies de base

		Avantage stratégique	
		Le caractère unique du produit est aperçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
Cible stratégique	Le secteur tout entier	Différenciation	Domination au niveau des coûts
	Un segment particulier	Concentration/ focalisation	

Source : management stratégie et organisation, P.178, 7e édition. Consulté le 17/09/2022 17h30

¹(Michael. PORTER, « *l'avantage concurrentiel* ».Edition DUNOD, Paris 1999.1^{er} Edition 1986(inter Edition).p.152).

²(Jean-Pierre Helfer.Michel Kalika Jacques Orsoni , « *management stratégie et organisation* », 7eme Édition Vuibert Paris juin2008.p.176).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Figure N°I. 10 : les trois stratégies de base

	Coûte moins élèves	Différenciation
Cible large	1. Domination par les coûts.	2. Différenciation.
Cible étroite	3. À concentration fondée sur des coûts réduits.	3. B concentration fondée sur la différenciation.

Source : l'avantage concurrentiel, M. PORTER.P24. Consulté le 07/10/2022 à 18h

2.1.1 Stratégie de domination par les coûts (stratégie de volume)

La stratégie de domination par les coûts consiste à construire un avantage concurrentiel à partir des coûts, orientée vers la minimisation des coûts. Cette stratégie nécessite des investissements, importants dans l'outil de production, voire une délocalisation de certaines activités, et une politique commerciale agressive permettant d'obtenir rapidement une position de domination sur le marché.¹ La domination par les coûts est donc une stratégie particulièrement dépendante de l'avance déjà acquise sur les autres firmes, à moins qu'un progrès technique important ne permette à une firme de changer radicalement ses coûts.²

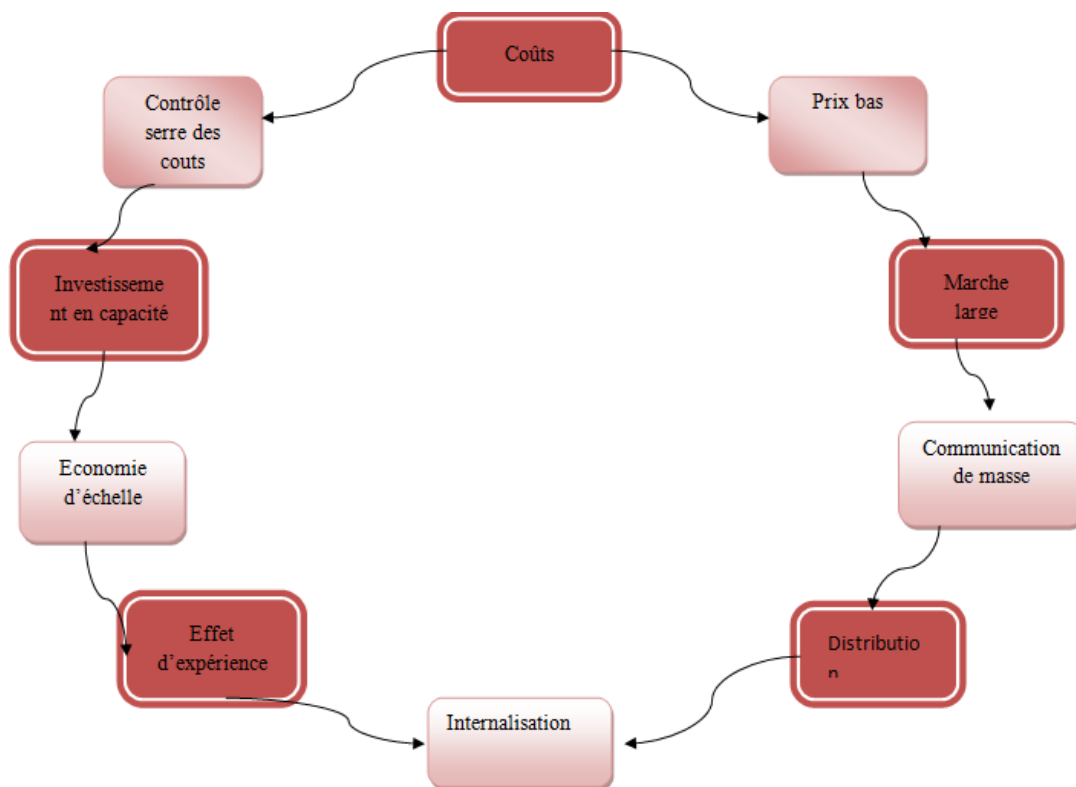
La réussite de cette stratégie repose sur l'interdépendance de nombreux facteurs qui se renforcent les uns les autres c'est ce qu'on appelle « le cercle vertueux » de la stratégie de domination par les coûts.

¹(Jean-Pierre Helfer , Michel ,Kalika ,Jacques Orsoni « *management stratégie et organisation* ». 7eme Edition Vuibert , paris , juin 2008 p86).

²(Michel .PORTER « *l'avantage concurrentiel* ».Edition DUNOD, paris 1999 .1 er Édition 1986(inter Édition) p.27).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Figure N ° I.11 : le « cercle vertueux » de la stratégie de volume



Source : management stratégique et organisation p.176. Consulté le 18/09/2022 à 18h36.

Tableau N°I. 02 : la stratégie de domination par les coûts

Caractéristiques	Implications organisationnelles	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recherche permanente de coûts faibles. ➤ Investissements importants en production de masse. ➤ Simplicité des processus de fabrication. ➤ Effet d'expérience. ➤ Économie d'échelle. ➤ Communication de masse. ➤ Distribution très large. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définition claire des responsabilités. ➤ Direction par objectifs. ➤ Objectifs quantitatifs précis. ➤ Contrôle de gestion très développé et orienté vers la surveillance des coûts. ➤ Analyse de la valeur et audit des coûts fréquents. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saturation du marché. ➤ Obsolescence de l'outil de production ➤ Perte de l'avantage concurrentiel du fait du progrès technique des concurrents. ➤ Perte de la capacité ➤ D'innovation de la technologique de fait de l'obsession des coûts.

Source : management stratégique 9^{me} Édition.p.2009.Consulté le 07/10/2022 à 19h14

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

2.1.2 La stratégie de concentration

La stratégie de concentration (de focalisation ou de niche) correspond à une stratégie de spécialisation, où l'entreprise concentre ses efforts sur un seul segment en proposant un avantage unique à ce groupe de clients. Elles se justifient lorsque l'entreprise dispose de ressources limitées ou lorsque le segment sélectionné représente un potentiel important¹.

2.1.3 les variantes de la concentration

Dans ce type de stratégie la compétition repose sur le choix d'une cible étroite, et elle a deux(02) variantes :

- A-** La concentration fondée sur les coûts : la recherche d'un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible, elle exploite le comportement particulier de certains segments à l'égard des coûts ;
- B-** La concentration fondée sur la différenciation : consiste à se différencier dans le segment cible, et tire parti des besoins propres de segment donné.

Pour que cette stratégie réussisse, il faut que la clientèle visée ait des besoins peu courants ou qu'il y ait un meilleur système de production et de distribution pour la servir.²

Les caractéristiques de la stratégie de concentration

- Concentration sur un groupe de clients, un segment de gamme d'un marché géographique.
- Service particulier fourni à la cible
- Parts de marché limitées.

Implications organisationnelles :

- Structure orientée vers la cible ;
- Culture de service ;
- Souplesse interne pour satisfaire les clients ;
- Capacité d'adaptation des produits au besoin des clients.

Risques

- La cible est trop petite pour être rentable ;
- Les firmes dominantes attaquent la cible stratégique ;
- Les attentes de la cible se banalisaient ;
- Un concurrent segmente la cible visée.

¹(ULRIK Mayrhofer, « *management stratégique* ». LEXIFAC GESTION. Collection dirigée par Philippe, Raimbourg, BREAL2007.p.87).

²(Michael PORTER, « *l'avantage concurrentiel* ». Édition DUNOD, Paris, 1999.1er Edition 1986(inter Edition).p.27.28.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

2.1.3 La stratégie de différenciation

La « différenciation » c'est la capacité que possède une entreprise à construire une offre différente de celle de ses concurrents et d'éviter une concurrence fondée sur les coûts et les prix.

La différenciation apporte une valeur supplémentaire à l'acheteur, valeur fonctionnelle ou psychologique, en contre partie que celui-ci accepte de supporter un prix plus élevé que celui offert par les entreprises du même secteur qui poursuivaient une stratégie de coût.

Pour qu'elle soit réelle il faut qu'elle existe sur la marche des utilisateurs ou des consommateurs ayant des besoins distincts et très différents de ceux d'autres. Elle doit être claire et lisible.

La mise en place d'une telle stratégie requiert une bonne coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise (service recherche et développement, et le service marketing).

2.2 Définition de la stratégie de différenciation

La différenciation c'est la capacité que possède une entreprise à construire une offre différente de celle de ses concurrents, en comprenant bien que la différenciation n'existe que si elle est réellement perçue par la marche.

La différenciation est l'un des deux types d'avantage concurrentiel qu'une firme peut posséder¹. La différenciation provient d'un mode de création unique d'une valeur pour le client. Elle peut résulter de la satisfaction de critère d'utilisation ou de signalisation, mais sous forme la plus durable elle résulte des deux à la fois². La stratégie de différenciation consiste en une distinction du produit ou du service offert par la firme qui vise à créer quelque chose qui soit perçu comme unique par l'ensemble du secteur³. La stratégie de différenciation implique que l'entreprise propose une offre spécifique qui lui permet de se démarquer de ses concurrents et d'éviter ainsi une concurrence fondée sur les coûts et les prix.

La différenciation peut concerner des éléments aussi variés que la qualité du produit, la technologie utilisée, l'image de marque et les services proposés. (ULRIK Marchoter, « management stratégique ». LEXIFAC GESTION. Collection dirigée par Philippe, Raimbourg, BREAL2007. p.86.87).

¹. (Gérard GARIBALADI. « Analyse stratégique ». 3ème Édition d'organisation. Groupe Eyrolles 1994, 1995, 2001. p.61).

²(Michel PORTER « l'avantage concurrentiel ». Édition DUNOD, Paris 1999. 1^{er} Édition 1986. p.52).

³(Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques, Orsoni « management stratégique et organisation » 7ème Édition Vuibert Paris juin 2008 p.176).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Tableau N°I.03 : Stratégie de différenciation

Caractéristiques	Implication organisation	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intuition et créativité. ➤ Capacités d'innovation. ➤ Capacités commerciales. ➤ Circuit de distribution, associé et coopératif. ➤ Image de marque 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinations importantes, des activités Ret D et marketing. ➤ Capacité d'attirer et de retenir les compétences clés. ➤ Structure souple. ➤ Animation orientée vers des objectifs qualitatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incapacité à limiter le surcoût de la différenciation. ➤ Imitation par des concurrents situés dans des pays à coûts faibles. ➤ Banalisation du facteur de différenciation aux yeux des consommateurs. ➤ Perte d'intérêt du facteur de différenciation aux yeux des consommateurs contrefaçons.

Source : management stratégique. 9^{ème} Edition p.212. consulté le 19/09/2022 à 9h00.

2.3 Les sources de différenciation

La différenciation permet à la firme de prélever un sur prix, de vendre une quantité plus grande de son produit à un prix donné où obtenir des avantages équivalents comme une plus grande fidélité des clients pendant les périodes de récession ou les creux saisonniers.

La différenciation conduite à des résultats supérieurs à la moyenne si le sur prix obtenu dépasse le coût supplémentaire éventuel entraîné par la différenciation. Celle – ci peut viser large groupe de clients dans un secteur ou seulement un sous-ensemble de clients aux besoins particuliers.

La différenciation permet à la firme de prélever un sur prix, de vendre une quantité plus grande de son produit à un prix donné où obtenir des avantages équivalents comme une plus grande fidélité des clients pendant les périodes de récession ou les creux saisonniers.

La différenciation conduite à des résultats supérieurs à la moyenne si le sur prix obtenu dépasse le coût supplémentaire éventuel entraîné par la différenciation. Celle – ci peut viser large groupe de clients dans un secteur ou seulement un sous-ensemble de clients aux besoins particuliers.

La stratégie qui vise la différenciation doit identifier les sources de différenciation possibles et les concrétiser sous diverses formes. Ces sources peuvent être regroupées en quelques grandes catégories, comme l'illustre le tableau ci – dessous¹.

¹ (Michael PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris 1999, 1^{er} Edition 1986 (inter Edition)).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Tableau N° I.04 : les sources de différenciation

Sources	Participation	Menaces
Produit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Meilleure fonctionnalité ➤ Meilleure adaptation aux besoins clients. ➤ Meilleur rendement à l'usage. ➤ Gamme plus étendue. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Copie ➤ Innovation concurrentielle. ➤ Modification du besoin client.
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribution propre ➤ Nouveau type de distribution ➤ Schéma de ristourne adaptée. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réaction concurrentielle. ➤ Modification du besoin client.
Service	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fiabilité et la rapidité de livraison. ➤ Assistance technique ciblée. ➤ Apport de solution innovante. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Copie ➤ Réaction concurrentielle. ➤ Modification du besoin client.
Marque	<ul style="list-style-type: none"> Proximité de la marque perçue par le client. ➤ Assurance de qualité et service 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réaction concurrentielle. ➤ Modification du client. ➤ Accidente sur la marque.
Clients	<ul style="list-style-type: none"> Définition de la clientèle par sa géographie, sa sociologie, son mode D'utilisateur. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modification des caractéristiques des clients ➤ Réaction concurrentielle.

Source : Source : le grand livre de la stratégie p. 230 consulte le 7 octobre 2022 à 23 h 30.

2.3.1 La différenciation et la chaîne de valeur

La différenciation provient des activités particulières qu'exercent une firme et des effets qu'elles ont sur le client. Elle émerge de la chaîne de valeur de la firme

D'autres firmes bien différenciées ont créé les caractéristiques qui le rendent uniques à partir d'activités principales ou de soutien.

Les activités liées au développement de la technologie peuvent conduire à la conception de produits dont les résultats sont incomparables, et les activités d'exploitation peuvent influencer sur des formes de mérite particulier comme l'aspect du produit, la conformité aux spécifications et la fiabilité. Ainsi que le système logistique externe peut commander la vitesse et la régularité des livraisons.

Les activités de commercialisation et de vente ont souvent un effet sur la différenciation et même si le produit physique est un produit de base, d'autres activités peuvent conduire à une différenciation importante. Ainsi que des activités indirectes comme l'entretien ou la programmation peuvent contribuer à la différenciation au même titre que des activités directes telle que l'assemblage ou le traitement des commandes.

Les activités créatrices de valeur qui ne représentent qu'une faible fraction du coût total n'en peuvent pas moins exercer une influence considérable sur la différenciation.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Dès lors les chaînes de valeur construites pour une analyse stratégique des coûts ne distinguent pas toutes les activités qui ont de l'importance pour la différenciation. L'analyse de la différenciation exige une partition plus fine de certaines activités créatrices de la valeur, tandis que l'autre peut être groupée si elles ont peu d'effets sur la différenciation.

La différenciation peut aussi provenir des activités situées en aval. La stratégie de différenciation cherchée a créé une valeur pour le client par l'intermédiaire de la chaîne de valeur¹.

2.3.1.1 La chaîne de valeur : élément de définition

La chaîne de valeur est un concept développé par Michael Porter en 1985 consistant à schématiser l'entreprise comme un enchaînement d'activités interconnectées qui développent chacune une valeur plus ou moins stratégique et importante pour l'entreprise. La chaîne de valeur c'est un outil fondamental d'analyse de sources de l'avantage concurrentiel, comme aussi il s'appuie sur l'analyse systémique de toutes les activités. Elle permet de décomposer la firme en neuf activités élémentaires connectées entre elles au sein de la chaîne, et celles-ci peuvent être réparties en deux catégories : et les activités de soutien.

2.3.1.2 L'analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur repose sur une double analyse

▪ **Analyse externe**

La chaîne de valeur est insérée dans un réseau de chaînes de valeur en amont et en aval. En sorte que l'entreprise peut faire ou faire telle ou telle activité.

La valeur est fonction du marché, de l'attente des utilisateurs, et en conséquence de la satisfaction attendue.

▪ **Analyse interne**

Implique une bonne répartition et coordination des ressources.

Alors la capacité concurrentielle peut s'analyser à deux (02) niveaux différents :

- Montant de ressources dont elle dispose : ce qu'on appellera la capacité potentielle ;
- Aptitude particulière et compétences distinctives : rend l'entreprise compétitive et de résultat de l'affectation judicieuse des ressources dans l'organisation.

Ce qu'on appellera la capacité compétence.

¹(Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris 1999, 1ère Edition 1986 (Inter Edition). P. 153, 154, 155, 157).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

2.3.3 Les étapes de différenciations

Voici les principales étapes de l'analyse nécessaire pour déterminer les facteurs de différenciation et choisir une stratégie.

- **Détermination qui est le véritable acheteur**

Dans l'analyse de la différenciation, la première étape consiste à y identifier le véritable acheteur, et ce dernier n'est pas la firme, l'institution ou la famille, mais l'individu ou les individus membre de l'organisation cliente qui interpréteront le critère d'utilisation et définiront les critères de signalisation.

- **Identifier la chaîne de valeur du client et l'influence que la firme exerce sur elle**

Les effets direct et indirect que la firme exerce sur la chaîne de valeur du client déterminent la valeur que la firme crée pour celui-ci en réduisant ses coûts, ou en améliorant sa performance. Les circuits de distribution peuvent jouer un certain rôle par les effets qu'ils ont sur la chaîne de valeur du client et par la liaison qu'ils possèdent avec celle de la firme.

- **Détermination des critères d'achat du client et leur hiérarchie**

L'analyse de la chaîne de valeur du client fournit les bases qui permettent de déterminer ses critères d'achat et elles prennent deux formes :

- Les critères d'utilisation ;
- Les critères de signalisation.

C'est l'originalité avec laquelle la firme satisfait aux critères d'utilisation qui crée de la valeur pour le client, et c'est l'originalité avec laquelle elle répond aux critères de signalisation qui lui permet de tirer parti de la valeur.

L'identification des critères d'achat procède de l'analyse de la chaîne de valeur du client d'entretiens avec lui et de l'expertise acquise à la suite de la firme.

- **Évaluer les facteurs réels et potentiels d'unicité dans la chaîne de valeur de la firme**

La différenciation peut provenir de multiples singularités dans la chaîne de valeur de la firme à celle des concurrents.

Une analyse soignée de la concurrence a aussi une valeur inestimable pour comprendre comment les activités créatrices de valeur agissent sur le client et pour percevoir des possibilités de créer de nouvelles chaînes de valeur.

- **Calculer le coût des sources existantes et potentielles de différenciation**

Les coûts de différenciation dépendent de leurs facteurs d'évolution et la position de la firme face aux facteurs d'évolution des coûts rendra certaines formes de différenciation plus coûteuses que d'autre part rapport aux concurrents.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

La firme accroît délibérément ses dépenses dans certaines activités pour acquérir un caractère unique.

- **Choisir la configuration d'activités créatrices de valeur qui engendra la différenciation la plus intéressante pour le client par rapport aux coûts de la différenciation.**

Une compréhension fine des relations entre les chaînes de valeur de la firme et du client permettra à la firme de choisir la configuration d'activités créatrices de valeur qui entrainera la plus grande différence entre la valeur créée pour le client et le coût des différenciations.

Les stratégies de différenciation qui réussissent le mieux accumulent de multiples formes de différenciation dans toute la chaîne de valeur et visent à la fois des critères d'utilisation et des critères de signalisation.

- **Tester la durabilité de la stratégie de différenciation retenue.**

La différenciation ne débouchera pas sur des résultats supérieurs à la moyenne .si elle ne résiste pas durablement à l'érosion ou à l'imitation pour durer. Les sources de différenciation doivent être stables et dresser des obstacles qui rendent très difficile l'imitation ou la concurrence par les coûts.

- **Réduire le coût des activités qui n'ont pas d'impact sur la différenciation retenue.**

Une firme qui réussite sa différenciation réduit fortement ses coûts dans les activités qui n'ont pas d'incidence sur la valeur créée pour le client .non seulement la rentabilité s'en trouvera améliorée mais cela réduira la possibilité d'un laminage du sur prix par du concurrentiel axe sur les réductions de coûts.¹

2.4 Le coût de différenciation

La différenciation est le plus souvent coûteuse.

Le coût de différenciation est lié aux facteurs de dévolution des coûts dans les activités créatrices de valeur qui engendrent l'unicité de la firme et la relation entre ses coûts et le caractère unique de la firme prend deux formes liées les unes aux autres :

- Les facteurs d'unicité peuvent agir sur les facteurs d'évolution des coûts ;
- Les facteurs d'évolution des coûts peuvent agir sur le coût d'unicité.

Si les concurrents n'ont pas la même position relative face aux facteurs d'évolution des coûts ils n'auront pas non plus le même coût de différenciation, ainsi que de différent rapport aux facteurs d'évolution des coûts des activités concernées.

¹(Michel PORTER, « *l'avantage concurrentiel* ». Édition DUNOD Paris 1999 1^{er} Édition 1986(inter Édition).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

L'une des raisons pour lesquelles une firme peut parfois avoir un avantage concurrentiel à la fois par les coûts et par la différenciation est en différenciant une activité de la valeur particulière que les coûts de cette activité deviennent même inférieurs à celui d'une firme qui ne cherche pas à différencier.

Lorsqu'une firme évalue le coût d'une différenciation elle doit comparer le coût de l'unicité d'une activité au coût nécessaire pour se maintenir à parité avec ses concurrents¹

2.4.1. La durabilité de la différenciation

La durabilité de la différenciation dépend de deux (02) choses :

Il faut que les clients perçoivent en permanence sa valeur et que les concurrents ne puissent l'imiter. Pour être durable la différenciation doit provenir de facteurs faisant obstacle à la mobilité des concurrents désireux de les reproduire.

C'est dans les situations suivantes que la différenciation sera la plus durable.

- Les facteurs d'unicité de la firme comportent obstacle pour les autres ;
- Les sources de différenciation sont multiples ;
- La firme acquit un avantage par les coûts en se différenciant ;
- Une firme crée des coûts de conversion en différenciant ;

2.4.2. Principales formes de différenciation selon JEAN-CHARLES MATHE.

Les cinq (05) formes de différenciation

▪ La différenciation par sophistication

- Consiste à offrir un ensemble de produits/services dont la valeur perçue est supérieure à la valeur de produits/services concurrents.
- Le surcroît inhérent à une qualité supérieure permet alors un prix de vente plus élevé.

▪ La différenciation par épuration.

- Consiste à rechercher le produit le plus simple donc le moins coûteux.
- Cette stratégie de différenciation par le bas pourrait s'apparenter à une stratégie de coût.

▪ La différenciation par spécialisation

- Consiste à rechercher un segment de marché spécifique délimité en terme, de comportement d'achat, le terme géographique ou encore en combinant les deux termes.

▪ La différenciation par le temps.

- Se différencier en jouant sur les délais ;

¹. (Michael, PORTER, « *l'avantage concurrentiel* », Édition DUNDO, Paris, 1999 1^{er} Édition 1986 (inter Édition) p.163.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

- La rédaction des délais peut être source de baisse de coûts mais la gestion de temps peut aussi être source de différenciation.

▪ **Différenciation par la marque**

Oblige l'entreprise à des efforts de R&D et une dynamique interne à l'organisation. C'est une identité à l'entreprise mais non sans consentir de grands efforts de communication significative. Elle permet un positionnement spécifique du produit, son identification et sa mémorisation.¹

2.4 La double dimension stratégique et marketing de la différenciation.

2.4.1 Historique

La théorie de la différenciation des prix (colloque de l'association internationale², La remise en cause de l'unicité du prix trouve son origine dans les caractères variables de l'utilité .cette variabilité de l'utilité est selon Duput depuis longtemps connue et parfaitement exploitée dans le commerce .si le pouvoir de monopole semble être une condition nécessaire pour pratiquer une politique de différenciation de prix d'insiste surtout sur l'art ou la ruse du marchand à vendre au prix le plus élevé possible à chaque catégorie d'acheteurs.³

2.4.1.1 différenciations des prix chez Walras

Partant de l'hypothèse de libre concurrence absolue en matière d'échange de production et de capitalisation. Walras (théoricien de l'équilibre économique, fondateur de l'école néoclassique, Léon Walras. Économiste français est né à Evreux dans le département de l'Eure .1874). Souligne dans la leçon « des tarifs et du monopole ». Que cette dernière n'est pas la seule mode possible d'organisation de l'industrie il en existerait d'autres. Se rattachant à la réglementation aux tarifs aux privilèges. Aux monopoles. Deux points feront l'objet d'une attention particulière de la part de Léon Walras, la théorie du monopole et celle son tarif.

Le monopole consiste dans le fait qu'un service producteur ou un produit se trouve dans une seule main, et c'est précisément cette circonstance qui affecte les deux conditions de la libre concurrence : à savoir, le prix de vente des produits doit être égal à leur prix de revient, et le prix doit être unique sur le marché.

2.4.1.2 La concurrence monopolistique

Les économistes ont néanmoins remarqué que sur de nombreux marchés coexistaient des offres non identiques, mais partiellement concurrente et de cette constatation est née la

¹JEAN-CHARLES MATHE, « management stratégique concurrentiel », Édition VUIBER, novembre 2001)

²Walras ,16 septembre 1999 MSE de paris (Cahier du ceras, hors –série n°1.1999.PP 131...145.).

³([http:// WP .unil .ch / walars / files/2011/03/05, diemer.pdf](http://WP.unil.ch/walras/files/2011/03/05/diemer.pdf)).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

notion de concurrence imparfaite, dite également concurrence monopolistique proposée à l'origine par E.H Chamberlain et Robinson,).

Dans cette approche les firmes peuvent s'appuyer sur l (hétérogénéité des consommateurs pour différencier leurs offres et se créer ainsi des situations de monopole partiel. En effet la différenciation des offres rend celle-ci non parfaitement substituable, ce qui remet en cause la concurrence parfaite et crée un monopole de fait pour chaque offre différenciée et ces offres différencies reste partiellement substituables.

En concurrence monopolistique toutes les entreprises produisent des biens différencies et cette différenciation peut être objective et découler des caractéristiques du produit ou de sa localisation elle peut aussi être subjective et dépendre uniquement de la perception qu'en ont les consommateurs, différenciation auxquels contribuent la marque ou la publicité.

La théorie économique a envisagé trois (03) modes de différenciation possible.

▪ **La différenciation des produits par la qualité**

C'est ici la dispersion des préférences et des revus des consommateurs qui offre aucune productrice de biens ou service incorporant des attributs supplémentaires et susceptibles d'être vendus aux consommateurs disposant de revus supérieurs. ¹La différenciation illusoire des produits ou pseudo-différenciation

Différenciation de nature marketing et n'offre pas un avantage concurrentiel significatif et résulte d'une action des entreprises pour modifier les préférences des consommateurs, par une politique de publicité et de promotion.

Les dépenses publicitaires ou toute autre dépense d'action sur les préférences. Deviennent les variables d'action principales, des entreprises².

▪ **La différenciation spatiale des produits**

Dans cette différenciation les conditions d'usage d'un produit peuvent changer selon le lieu où ce produit est disponible, et les producteurs sont différenciés en fonction de leur localisation. La concurrence spatiale a été analysée en premier lien par HOTELLING en 1929. Ce qui a donné naissance à de nombreuses publications, spécialement en économie spatiale dans le cadre de la théorie de la localisation. Le but de ce travail est l'élargissement du modèle de THISSE FUITA OGAWA datant de 1988 et ne comporte qu'une variable de décision des firmes : la localisation.

¹(LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRATTE, DUSSAUG, DURANDA. « Strategor ». Toutes la stratégie d'entreprise, 7eme Edition DUNOD, 2016, CHAPITRE03).

². *Ídem*

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Le nombre de clients que possède une firme dépend de sa localisation de sa politique de prix et de celles de ses concurrents localisés dans la même aire marché. Ici les joueurs sont les firmes, les stratégies sont les prix et/ou les localisations. Les firmes et les consommateurs sont situés dans un même espace, qui spatialement représente une différenciation horizontale du produit.

2.4.2 La différenciation d'un point de vue stratégique

L'entreprise doit parvenir à créer une offre originale qui leur permet d'échapper à une concurrence directe, et lorsque l'offre est standardisée la seule option possible est de se battre sur les prix, ce qui exige d'avoir des coûts plus faibles que ceux des concurrents, et des volumes de production plus élevés.

Pour construire un avantage concurrentiel indépendant du volume deux (02) grandes options sont possibles :

- L'entreprise peut rendre son offre plus attractive que celle des concurrents, elle crée une survalueur en améliorant ses produits ou services, et peut ainsi faire payer un sur prix à ses clients ;
- L'entreprise peut aussi dépouiller son offre de caractéristiques coûteuses et créer un avantage de coût malgré des volumes de production souvent plus faibles.

La différenciation est l'un des deux types d'avantage concurrentiel qu'une firme peut posséder, et elle est en général coûteuse.

La différenciation n'autorise un sur prix à long terme que si ses sources restent valables pour le client, et si les concurrents ne parviennent pas à suivre¹.

2.4.2.1 les offres : de référence et recomposée

Pour définir les conditions dans lesquelles une entreprise peut produire une offre spécifique, il faut prendre en compte les dimensions qui caractérisaient la nature d'une offre.

Cependant, que parmi toutes les combinaisons possibles des caractéristiques de l'offre il existe ce qu'on appelle « offre de référence ». C'est l'offre que la majorité des consommateurs s'attend à se voir proposer, à un moment donné et sur un marché particulier.²

¹(Michael PORTER, « l'avantage concurrentiel ». Édition DUNOD, Paris 1999. 1^{er} Edition 1986 (inter Édition) p152.153.191). (LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRATTE, DUSSAUG, DURANDA. « Strategor ». Toutes la stratégie d'entreprise, 7^{eme} Edition DUNOD, 2016, CHAPITRE03).

²(LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRATTE, DUSSAUG, DURANDA. « Strategor ». Toutes la stratégie d'entreprise, 7^{eme} Edition DUNOD, 2016, CHAPITRE03.1).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

L'offre de référence d'une industrie est celle qui est proposée par les entreprises qui composent le groupe stratégique dominant, et qui est déclinée au sien d'une gamme plus ou moins large dans la plupart des situations.

L'offre de référence d'une industrie est caractérisée par deux (02) dimensions clés :

- Le niveau de prix ;
- La valeur perçue par le client (elle renvoie au produit lui-même mais aussi à l'offre complète qui l'entoure, y compris le financement, la garantie, la qualité et la densité du service après-vente).

Si la valeur perçue est supérieure : possibilité de faire payer un prix sensiblement supérieur à celui de l'offre de référence : positionnement différencie.

Si l'offre perçue comme dégrade par rapport à l'offre de référence, mais qui visant à réduire le coût grâce à des volumes important .une stratégie de recomposition de l'offre consiste à produire une offre ou l'on fait varier la position sur une ou plusieurs des dimensions qui caractérisent l'offre de référence.¹

2.4.2.2 typologies des positionnements fondent sur une recomposition de l'offre

Théoriquement il existe un très grand nombre de possibilités de s'écarter de l'offre de référence, et pour tenter de classer ces positionnements très variés, on peut distinguer deux (02) dimension :

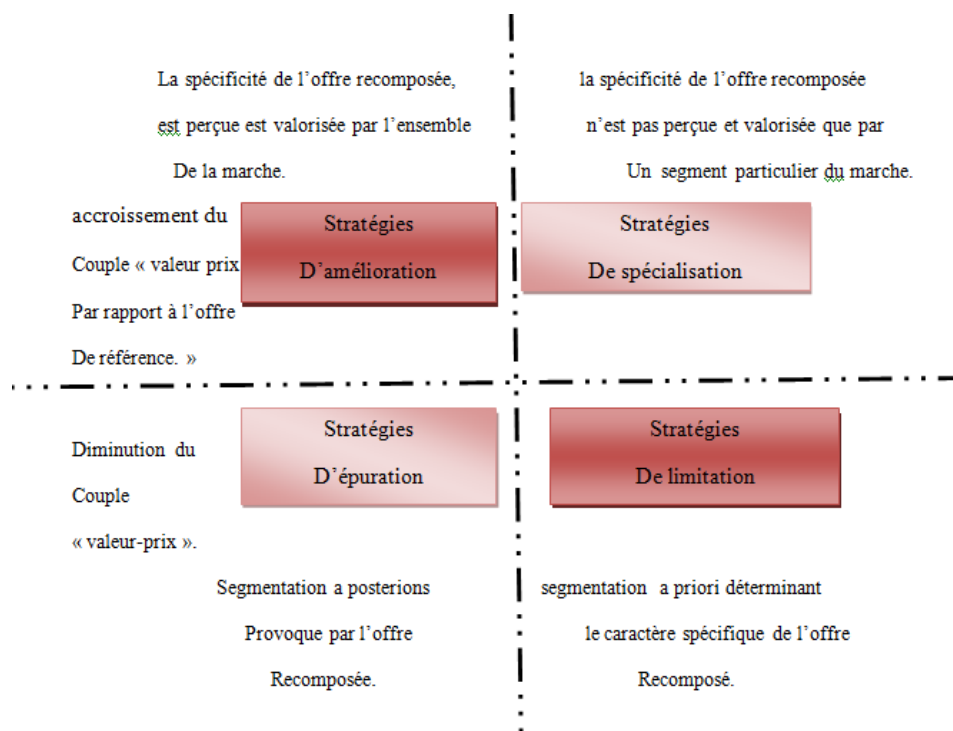
- Le sens de la variation valeur prix par rapport à l'offre de référence ;
- L'existence ou non d'un segment de clientèle au préalable identifiée.

On peut définir quatre (04) grandes catégories de positionnement, illustrées ci-dessous

¹.(LEHMANN-ORTEGA, LEROY , GARRATTE , DUSSAUG , DURANDA. « Strategor ». Toutes la stratégie d'entreprise, 7eme Edition DUNOD, 2016, CHAPITRE03.1).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Figure NI. °12 : une typologie des recompositions de l'offre



Source : tirer de strategor, 7e Édition, consulte le 08/10/2022 à 23h.

- A-** L'amélioration de l'offre, perçue et valorisée par une large majorité du marché, à prix équivalent. Elle est largement préférée à l'offre de référence. (Différenciation par le haut a prix équivalent) ;
- B-** La spécialisation : conduit l'entreprise à produire une offre destinée à un segment de clientèle particulier, et qui est susceptible de valoriser le caractère spécifique donne à l'offre ;
- C-** L'épuration : une stratégie low cost consiste à dégrader l'offre produire par rapport à l'offre de référence. L'offre épurée peut à un prix inférieur grâce à ses coûts plus bas, et est perçue par le marché comme inférieures à l'offre de référence. (Différenciation par le bas prix rattaché ;
- D-** La limitation : stratégie également Low cost. Conduis l'entreprise à cibler son offre sur segment particulier du marché. Tout en supprimant certaines caractéristiques de l'offre qui semblent superflues.

2.4.2.3 Les critères d'achats des clients et la réduction des coûts des clients

- **Critères d'utilisation** : les critères d'achat résultant des effets qu'un fournisseur exerce sur la valeur créent pour le client en ayant procédé à la réduction de ses coûts et à l'amélioration de sa performance ;

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

- **Critères de signalisation** : critères d'achat résultants de signaux de valeur ou des moyens qu'utilise le client pour déduire la valeur créée par le fournisseur tels. : La publicité, la notoriété...

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

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

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

La réduction des coûts du client, est appréhendée de la façon suivante :

La firme qui parvient à bien comprendre comment les clients utilisent son produit, d'une part et comment les activistes de commercialisation, livraison ...

Influent sur les coûts du client d'autre part est une firme qui dispose de suffisamment de moyens pour la réduction des coûts, directs d'utilisation du produit (énergie entretien, occupation des sols). La réduction des coûts indirects d'utilisation du produit, la réduction des coûts des risques de défaillance.

2.4.3 La différenciation d'un point de vue marketing

2.4.3.1 Le marketing : élément de définition

Selon WEBSTER : « la fonction par laquelle l'entreprise s'adapte à son environnement ».

« Le marketing consiste moins à vendre ce que l'on produit qu'à savoir produire ce que se vendra ». (KOTLER & DUBOIS).

Selon Kotler : il existe deux sortes de définitions du marketing. Celle qui met l'accent sur le rôle social : « le marketing est le mécanisme économique et social par lequel les individus satisfont leurs besoins au moyen de la création et de l'échange avec autre de produits et services de valeur¹.

Et celles qui optaient pour une orientation managériale : « le marketing management c'est la science et l'art de choisir des marchés cibles et d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, délivrant et communiquant de la valeur ».

¹. (Kotler et Dubois : marketing management éd éducation France. 2003.p12).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

2.4.3.2 définitions du mot différenciation en marketing

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

Pour cela, l'entreprise modifie une ou plusieurs caractéristiques du produit pour le rendre différent des produits concurrents : c'est la différenciation produite qui permet de diversifier l'offre de l'entreprise.

L'entreprise crée un avantage différenciel que la modification porte sur une particularité de base du produit ou sur l'emballage, la publicité ou un autre élément plus subjectifs.

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

La stratégie de différenciation a été développée par Michael Porter et repose sur la capacité à développer une offre spécifique et différente qui est valorisée pour le client.

2.4.3.3 La notion de besoin

La satisfaction des besoins du client est au cœur du marketing sa première démarche est d'identifier le profil du client dans le marché de référence.

La notion de besoin est un terme qui soulève des polémiques sans fin, il contient de l'élément d'appréciation subjectif qui relève parfois de la morale ou de l'idéologie.

Selon Robert (1974), « le besoin est une exigence de la nature ou de la vie sociale ».

KOTELER établit une distinction entre besoin, désir et demande. Il définit le besoin comme étant « sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine ». Cette fonction couvre en fait la notion de besoin générique, alors le désir sera un moyen privilégié de rencontrer un besoin. Cette définition est en effet celle du besoin générique.

Selon KOTELER, le marketing se contente d'influencer les désirs (ou besoins dérivés) et la demande, en rendant le produit attrayant, disponible et facilement accessible.¹

2.4.3.4 La motivation d'achats

▪ La théorie des chaînes « moyens et fins »

Une chaîne de « moyens et fins » est un modèle qui tend à expliquer comment le choix d'un bien ou service contribue à atteindre un état désiré.

¹« Marketing stratégique et opérationnel du marketing, l'orientation –marché » 7ème Édition. DUNOD Paris 2008 (P72).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Son objectif est de déterminer les liens qui existent entre valeurs et comportement :

- Les moyens sont les produits et services achetés.
- Les fins sont les valeurs terminales présentées comme des états terminaux désirables et recherchés par les individus au travers de leurs processus d'achat.

La chaîne se compose de trois (03) :

- Les attributs (tangibles et intangibles) des produits ;
- Les conséquences (fonctionnelles et psychophiles) résultants de la consommation, des produits.
- Les valeurs terminales et instrumentales.¹

La théorie des valeurs de Sheth, Newman et Gross

En appliquant le concept de valeur au comportement d'achat, la décision d'achat comme un phénomène multidimensionnel qui met en cause des valeurs multiples : fonctionnelle, sociale, émotionnelle, épistémique et circonstancielle.

- **Valeur fonctionnelle** : utilité perçue d'un bien qui résulte de sa capacité à accomplir son rôle utilitaire ou physique (le bien détient une valeur fonctionnelle du fait de la présence d'attributs fonctionnel ou physique).
- **Valeur sociale** : utilité perçue d'un bien qui résulte du fait de son association avec un ou plusieurs groupes sociaux (le bien détient une valeur sociale du fait de son association positive ou négative avec des groupes démographiques, socio-économiques ou culturels).
- **Valeur émotionnelle** : utilité perçue d'un bien qui résulte de sa capacité à susciter des sentiments ou des réactions affectives (le bien détient une valeur émotionnelle du fait de son association avec des états affectifs spécifiques).
- **Valeur épistémique** : utilité perçue d'un bien qui résulte de sa capacité à susciter des curiosités, d'apporter du nouveau ou de satisfaire un désir de connaissance (le bien détient une valeur épistémique par ce qu'il apporte quelque chose de nouveau ou de différent).
- **Valeur circonstancielle** : utilité perçue d'un bien qui résulte d'une situation ou du contexte spécifique auquel le décideur est confronté (le bien détient une valeur circonstancielle en présence de contingences physiques ou sociales qui renforcent sa valeur fonctionnelle ou sociale)². (La motivation est une raison poussant le consommateur à réaliser son acte d'achat. On distingue.

¹« Marketing, stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation – marche ».7^{eme} Édition DUNOD paris .2008 p75).

²Marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation-marche).7^{eme} Édition DUNOD, paris 2008 p77).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

- **Argent** : le client est motivé par le gain et /ou les économies réalisées.
- **Sympathie** : le client est porte sur l'humain et le relationnel.

2.4.3.4 La marque

Les marques représentent un actif stratégique des entreprises, surtout dans le secteur de la grande consommation).

Une marque est signée distinctif ou un symbole visuel (logo un packaging) qui permet à une entreprise industrielle ou commerciale ou à une personne de reconnaître les biens ou services proposes et notamment de les différencier de ceux de la concurrence.

Au-delà de sa fonction d'identification et de différenciation une marque est une promesse faite par le vendeur a l'acheteur. On peut articuler le concept de la marque autour de six pôles :

- Un ensemble d'attributs : une marque évoque un ensemble de caractéristique qui lui est attachée ;
- Un ensemble d'avantages : au-delà des attributs une marque communique avantages, fonctionnels ou émotionnels qu'i sont associés ;
- Un ensemble de valeurs : la marque exprime également la culture de l'entreprise en est l'origine ;
- Une culture : la marque traduit en même temps une affiliation culturelle ;
- Une personnalité : la marque projette également une certaine personnalité ;
- Un profil d'utilisateur : enfin la marque évoque un profil d (utilisateur)

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

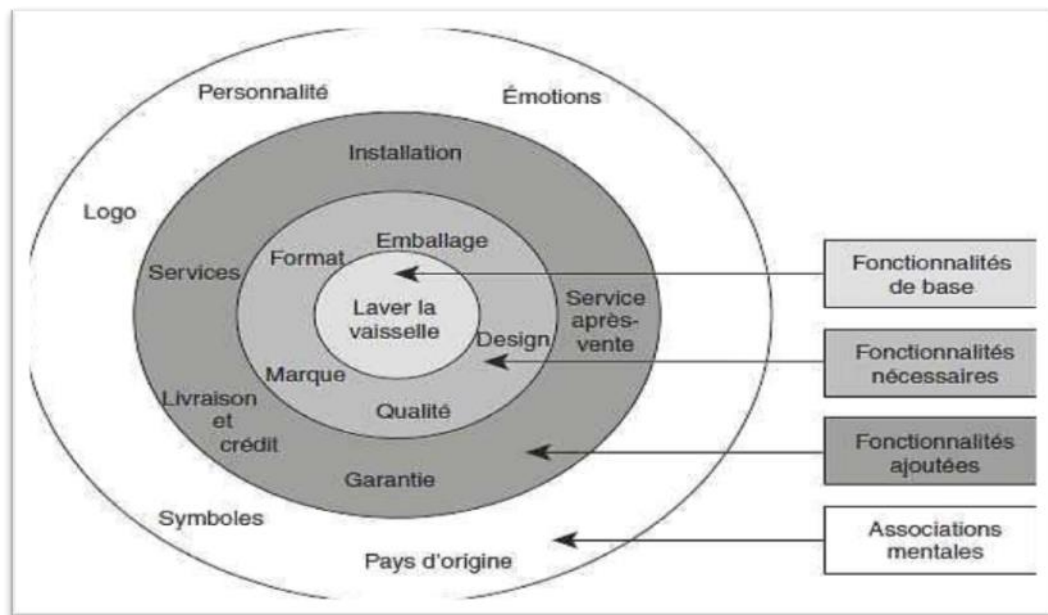
2.4.3.5 L'élément du mix marketing

▪ Le produit

Selon jean- jacques lambin et Chantal de moerlosse le produit est vu comme un ensemble de valeurs, ou comme un panier d'attributs (ou fonctionnalités ou de services rendus).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Figure N°I.13 : le produit vu comme un panier d'attributs, de fonctionnalités ou de services rendus.



Source : marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation –marche Jean –jacques/ Lambin Chantal de Moerloose, 7eme Édition DUNOD, paris 2008.p78. Consulte 13/10/2022 à 23h

Le produit peut déclencher chez le consommateur des réactions tant positives (adoption) que négatives (rejet), il peut être un bien tangible ou bien intangible. On peut le définir comme étant tout ce qui peut être offert sur la marche de façon à y satisfaire un besoin ou un désir.

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

- Ce que l'acheteur recherche ce n'est pas le produit en tant que tel mais la fonctionnalité de base que celui-là lui procure ;
- Des produits très différents au plan technologique peuvent apporter la même fonction de base à l'acheteur ;
- Les technologies sont mouvantes susceptibles de changements rapides et même profonds alors que les besoins auxquels répond la fonction de base restent inchangés et stables.

A- 1 les contrastes entre caractéristique, attribuent et valeur :

- Caractéristique : la caractéristique technique ou physique (ce que le produit ou ce qu'est le produit) ;
- Attributs : appelé aussi fonctionnalité ou service rendu l'avantage apporte au client par la caractéristique (ce que le produit fait) ;

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

- Valeur : la représentation mentale du besoin comble par l'attribut (ce que le client reçoit le plaisir d'un savoir-faire culinaire.¹

A-2 l'analyse du produit selon LEVITT.

Levitt a établi une distinction entre les notions de produit générique, produit attendu produit augmente et potentiel.

- Le produit générique ; est l'avantage essentiel apporte par le produit c'est –adire la fonction de base ou la valeur fonctionnelle ;
- Le produit attendu : se compose de tout ce qui accompagne normalement le produit générique (délais de livraison, services, image...) ;
- Le produit augmente : est-ce qui est effet en plus par le vendeur et qui constitue une qualité distinctive par rapport à la concurrence ;
- Le produit potentiel : se compose de tout ce qui est potentiellement réalisable pour attirer et conserver le client.

A-3 Définitions de la gamme de produit

Selon Philip kothler , une gamme est « ensemble de produits liés entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière s'adressent aux mêmes clients ou soit vendus dans les mêmes types de points de ventes ou zones de prix ».

La gamme constitue ainsi l'ensemble des produits de l'entreprise offerts sur son marché et qui constitue son portefeuille produit et elle doit refléter le positionnement de la marque et son adéquation avec la cible choisie :

La gamme se caractérise par 3 éléments ensemble :

- La largeur : c'est le nombre de ligne ou de famille ;
- La longueur ou l'étendue : c'est la somme des produits de toutes les lignes ou familles ;
- La profondeur : il indique le nombre de produits ou modèles différents dans une ligne de produits.

A-4 Le choix d'une stratégie de gamme

Une entreprise doit bien connaître ses produits en matière de vente et de marge bénéficiaire et mieux maîtriser sa gamme de produit.

Il faudra en effet avoir des produits à chaque stade du cycle de vie, et le BCG (Boston Consulting Group) permet de faire un meilleur diagnostic de l'état de santé du portefeuille.

¹(marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation –marché , Jean –jacques/Lambin Chantal de Moerloose , 7^{ème} Édition DUNOD , Paris 2008 .p 78).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

- **Le choix de stratégie est important et beaucoup diversifient on distingue**
 - **Consolidation** : permet de faire rentrer un nouveau produit dans la gamme avec des risques de cannibalisation ;
 - **Extension** : ajouter des familles supplémentaires à la gamme. L'extension peut se faire vers le haut (permet à l'entreprise de repositionner son image et d'accéder à des segments de marche plus rentables), ou vers le bas (permet à l'entreprise d'exploiter une image haut de gamme et de toucher un public plus large) ;
 - **Réduction** : se retirer de certains secteurs et ne s'intéresser qu'aux secteurs rentables jugent prioritaires.

B- Packaging

Le packaging est défini comme étant l'ensemble des éléments matériels qui sont vendus avec le produit dans le but de faciliter sa protection son transport, son stockage, sa présentation en linéaire, son identification, et son utilisation par les consommateurs ¹Le terme packaging englobe les notions de conditionnement et d'emballage...

L'emballage se rapporte soit à l'action d'emballer soit à ce qu'il y a autour de produit.

Tableau N°I.05 : les niveaux de packaging

Niveau de packaging	Caractéristiques
Packaging primaire	En contact direct avec le produit, il Assure la conservation et le Conditionnement.
Packaging secondaire	On l'appelle aussi sur emballage, ressemble plusieurs unités de consommation et met en valeur l'emballage primaire.
Packaging tertiaire	Permet de transporter plusieurs produits à la fois et de les regrouper.

Source : élaboré par nos soins à partir de nos différentes lectures, consulte-le 10 octobre 2022 à 20 heures.

¹(LENDERVIE-LEVY-LINDON, mercator , 8^eÉdition 2006.p256).

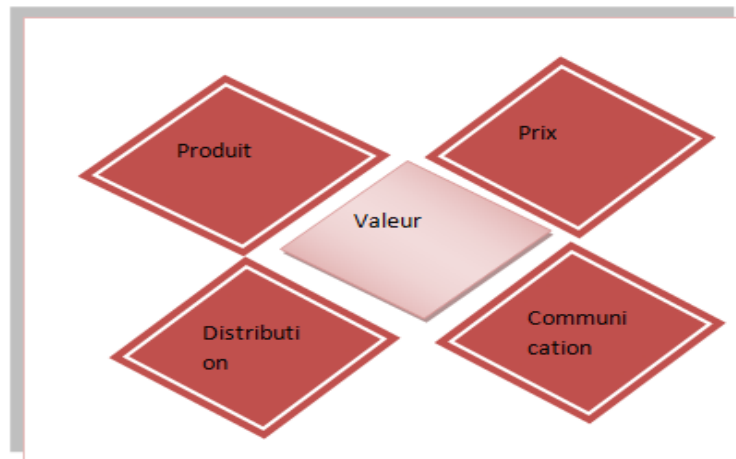
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

C- Le prix

Le prix est l'expression monétaire de la valeur, il occupe une position centrale dans le processus de l'échange concurrentiel.

Le choix d'une stratégie de prix impose le respect de deux types de cohérence : une cohérence interne qui veut que le prix retenu respecte les contraintes de coût et de rentabilité ; une cohérence externe, qui exige un prix compatible avec la sensibilité au prix des clients et avec les prix pratiqués par la concurrence.

Figure N°I. 14: Positionnement du prix au sein du mix marketin



Source : HERMAN SIMON ,2000p09 consulte le 23/09/2022 à 10h12.

L'approche du prix par les coûts (prix limite, prix technique, prix cible) est une première étape nécessaire qui aide à identifier les implications financières de différentes stratégies de prix.

Deux groupes de facteurs influencent la détermination du prix sous l'angle de la concurrence.

- L'intensité concurrentielle du marché ;
- La différenciation du produit.

L'un des objectifs de l'analyse de la concurrence est notamment de déterminer les capacités d'action et de réaction de celle-ci (Jean-Jacques, lambin, chantai de Morelos. » Marketing stratégique et opérationnel du marketing a l'orientation –marche ».

D- distribution

Les circuits de distribution sont des structures verticales permettant l'exercice des tâches nécessaires à l'organisation de l'échange dans une économie de marché .se caractérise par le

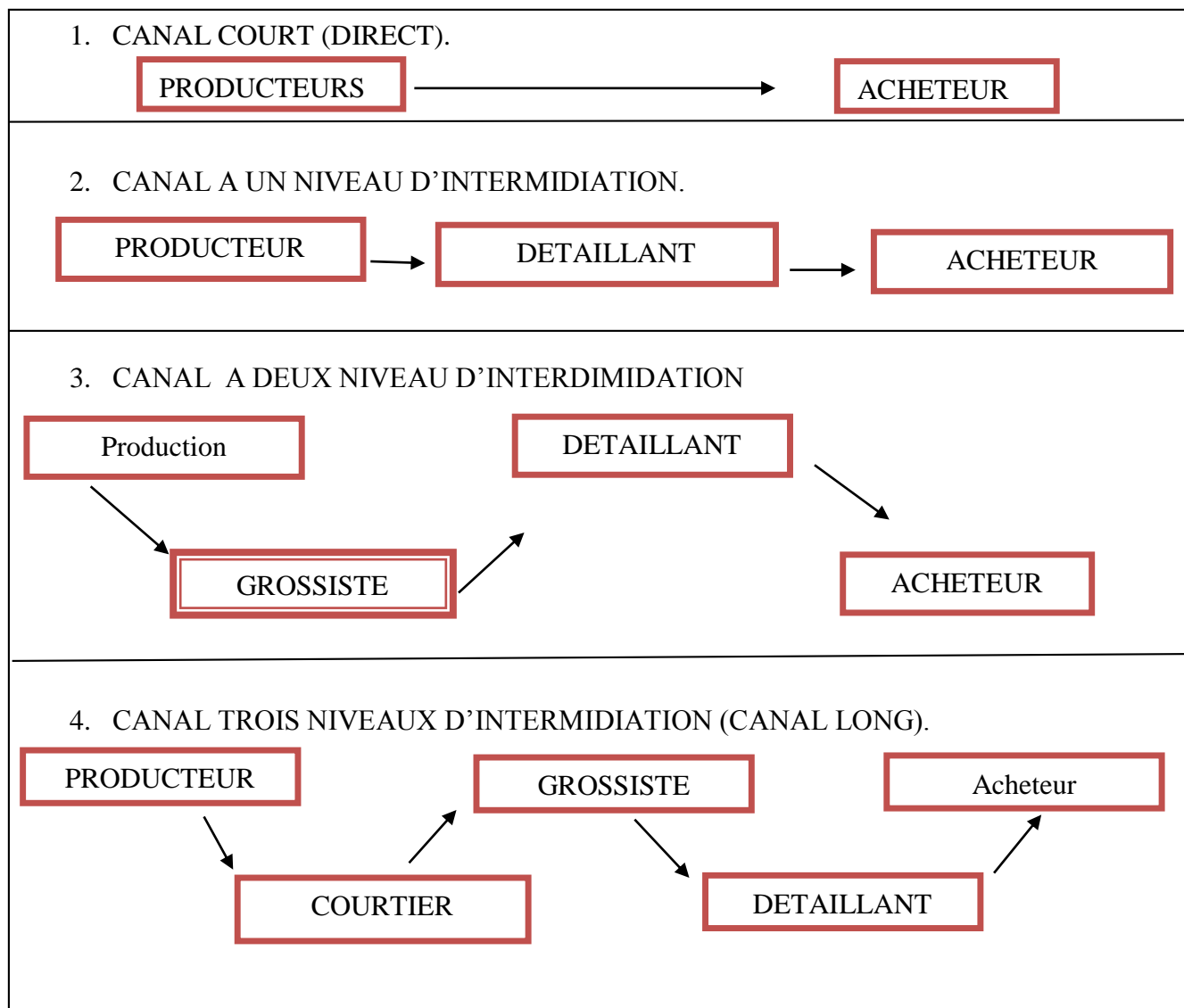
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

nombre d'échelons intermédiaires qui séparent le producteur du client final, et pour le choix du type d'intermédiaire trois stratégies de couverture du marché sont possibles :

Une distribution intensive, sélective ou exclusive.

La fonction de la distribution est de créer des utilités d'état, de temps et de lieu qui constituent la valeur ajoutée de la distribution.

Tableau N°I.06 : exemple de typologie fondée sur la longueur des canaux



Sources : titre de « canaux de distribution description, analyse gestion » Édition Vuibert p .14 .consultas le 11/10/2022 à 11h34.

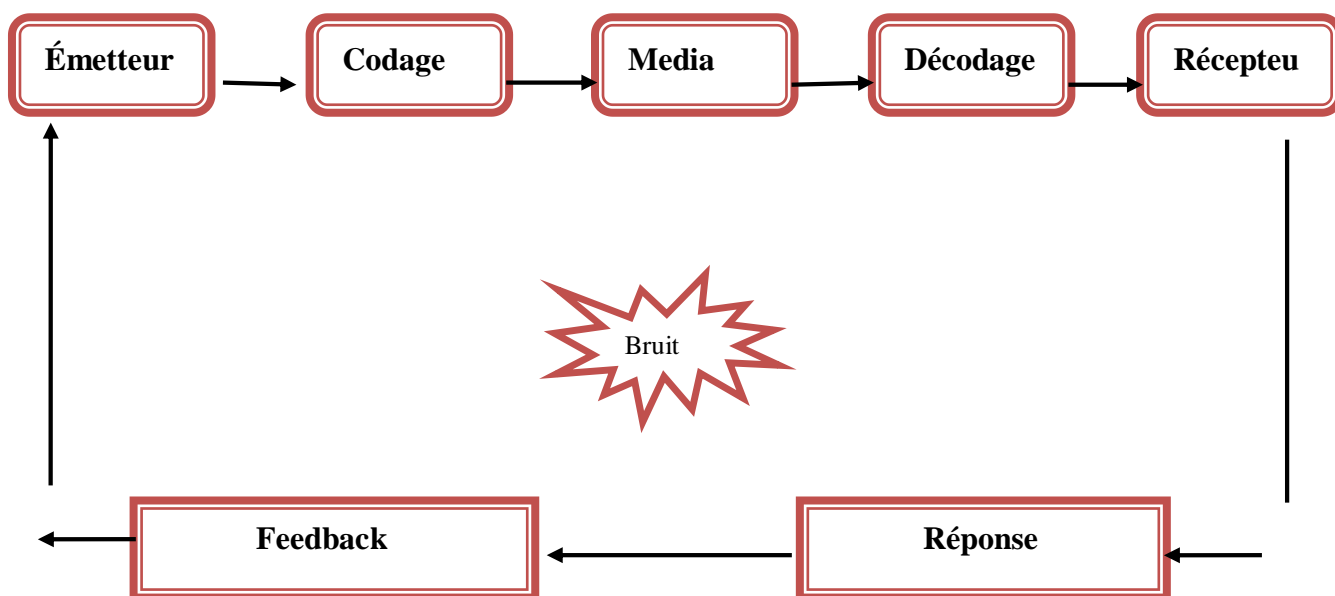
E - Communication

Par communication marketing, on entend l'ensemble des messages et signaux envoyés par l'entreprise vers ses différents publics.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Les cinq (05) moyens les plus importants de la communication marketing sont : la force de vente, la promotion, les relations extérieures, la communication directe et la publicité média, donc il faut savoir comment reparti au mieux le budget global de communication entre ces différents moyens, compte tenu des caractéristiques des produits et des objectifs de communication retenus.¹

Figure N°I.15 : Exemple de typologie fondée sur la longueur des canaux



Source : marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation –marche. Jean –jacques /lambina Chantal de Morelos, 7eme Édition DUNOD, paris, 2008p490, consulte le 11/10/2022 à 14h00.²

Tableau N°I.07 : Niveaux et objectifs de la communication

Niveaux	Objectifs
Cognitif	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Notoriété (connaissance de la marque. ➤ Prise de connaissance de l'existence du produit ➤ Connaissance du produit.
Affectif	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Attrait pour le produit et la marge. ➤ Effet sur l'image. ➤ Préférence pour le produit pour la marque.
Comportement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conviction (intention d'achat). ➤ Achat. ➤ Rachat (fidélisation).

Source : jacques, Lendervie, Arnaud de Baynast.2004, p32.Consulte 11/10/2022 à 15/h30

¹(Jean-Jacques lambin, Chantal de moerloose, « marketing stratégique et opérationnel du marketing a l'orientation –marche ». 7eme Édition DUNDO, 2008p488.
Jean –jacques /lambina Chantal de Morelos, 7eme Édition DUNOD, paris, 2008p490, consulte le 11/10/2022 à 14h00

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

2.5 - Mise en œuvre et conditions de réussite de la stratégie de différenciation.

Pour qu'il y ait une différenciation, il faut que le client accorde une valeur marchande aux différences entre les offres, valeur qui justifie le supplément de prix réclame au client pour payer le coût de la différenciation. On ne peut réellement prétendre présenter une offre différenciée si celle-ci n'inclut par exemple des fonctionnalités supplémentaires ou des services associés que les autres concurrents n'offrent pas¹. Une entreprise peut toujours décider et proclamer qu'elle pratique une stratégie de différenciation et elle n'aura de réalité que si elle est confirmée par la perception que le marché ou tel segment de marché aura de l'offre de l'entreprise.

2.5.1 Les groupes stratégiques

Les groupes stratégiques sont des entreprises qui appartiennent à un même secteur d'activité et qui suivent la même stratégie ou une stratégie similaire. L'identification de ses groupes au sien d'une industrie c'est analyser et trier les types de rivalité pour mieux comprendre quels sont les concurrents directs de l'entreprise que l'on dirige.²

2.5.1.1 L'analyse des groupes stratégiques

Les groupes stratégiques sont susceptibles d'évoluer dans le temps en fonction du cycle de vie du secteur et du comportement des secteurs. Plusieurs facteurs peuvent déterminer la constitution de ses groupes au sien d'un secteur d'activité :

- Le degré de spécialisation et d'intégration verticale ;
- Les facteurs de compétitive ;
- La qualité des produits et des services propose ;
- L'image de marque ;
- La politique de prix ;
- Le mode de distribution ;
- La politique commerciale et les relations entretenues avec le pouvoir public.

Cette analyse constitue un instrument puissant de réflexion sur le positionnement d'une entreprise dans son secteur d'activité.³

¹(Gérard Garibaldi « analyse stratégique » 3eme Édition d'organisation, Group Eyrolles 1994.1995. 2001.p62.63.).

²(Porter 198), (Ulrike mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION collection dirigée par Philippe Raimbourg, BERAL ,2007p.57).
(Alain DERSREAUMAUX, Xavier LECOQ, Vanessa WARNIER « stratégie » mars 2008, Pearson Education France. P.56).

³(Ulrike mayrhofer, « management stratégique », LEXIFAC GESTION collection dirigée par Philippe Raimbourg, BERAL ,2007p.58).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

2.6.2 Définition du positionnement

« Le positionnement est l'acte de conception d'une marque et de son dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence », (Ries et Trout, 2000.).

Le positionnement n'est donc pas ce que l'on fait au produit, mais bien que l'on fasse à l'image de ce produit dans l'esprit des consommateurs.

Les stratégies de positionnement sont particulièrement importantes lorsque la stratégie de couverture du marché adoptée est celle du ciblage différencié qui implique un positionnement dans chaque segment par opposition à un positionnement unique valable pour la totalité du marché.

Le positionnement est donc l'application d'une stratégie de différenciation.¹

2.5.2.1 Le choix d'un positionnement

Le choix de positionnement est une décision indispensable car, si le responsable marketing ne choisit pas un positionnement pour son produit. C'est le marché qui s'en chargera à sa place le positionnement est un choix stratégique de long terme qui servira de socle décisionnel au marketing mix, il faut choisir entre un positionnement imitatif ou un positionnement différencié.

Un positionnement imitatif cherche à coter à un concurrent en reprenant son positionnement et en se présentant comme substitue. C'est un positionnement souvent choisi par les marques de distribution.

Un positionnement différencié cherché, au contraire, a évité la concurrence et à générer un pouvoir de marché. Tout l'art est de développer des produits qui correspondent à un segment visé, tout en n'étant pas en concurrence directe avec d'autres produits.

Il y a différentes manières de différencier une marque face à la concurrence :

La différenciation par les attributs, par le prix ou par l'image.²

Les questions examinées dans le choix d'un positionnement sont les suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques distinctives et /ou les avantages réels ou perçus, d'un produit ou d'une marque auxquels les clients réagissent favorablement ?
- Comment sont perçues les différentes, marque ou firmes en concurrence par rapport ces caractéristiques, distinctives ?

¹(Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, « marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation –marché ». 7ème Édition DUNDO, 2008 p289).

². Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, « marketing stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation –marché ». 7ème Édition DUNDO, 2008 p 292.293).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

- Quelle est la meilleure position à occuper dans le groupe de produit offert, compte tenu des attentes des clients potentiels et des positions déjà occupées par la concurrence ?
- Quels sont les moyens marketings les plus appropriés pour occuper et défendre cette position ?

2.5.2.2 L'analyse du positionnement

L'analyse du positionnement consiste à décrire la diversité de l'offre, c'est à dire quels sont les groupes de produits perçus sur le marché. Ces regroupements sont révélés dans des catés perceptuels qui identifient les différents paniers d'attributs recherchés et représentent le positionnement perçu par le marché des différentes marques en concurrence, sur ces cartes les marques se rapprochent parfois en groupes de produits perçus comme semblables, qui l'on nomme parfois fragments, par contraste avec les segments qui sont des groupes de clients.

2.5.3 Les conditions de réussite d'une stratégie de différenciation

Une firme peut renforcer sa différenciation de deux grandes façons :

- Accentuer sa singularité dans l'exercice de ses activités créatrices de valeur ;
- Remodeler sa chaîne de valeur d'une manière qui renforce sa singularité.

2.6 L'horloge stratégique (BOWMAN)

Horloge de BOWMAN (Cliff BOWMAN, professeur en management stratégique à l'université de Clarfield (cranfield university, 2016) , l'horloge stratégique est issue des travaux de Bowman. C'est un moyen efficace pour analyser la position stratégique de l'offre d'une entreprise au regard de celles proposées par ses concurrents.

Suivant l'analyse des stratégies génériques de Porter (1986). Les auteurs ayant les avantages concurrentiels en relation avec les avantages de coût ou de différenciation.¹

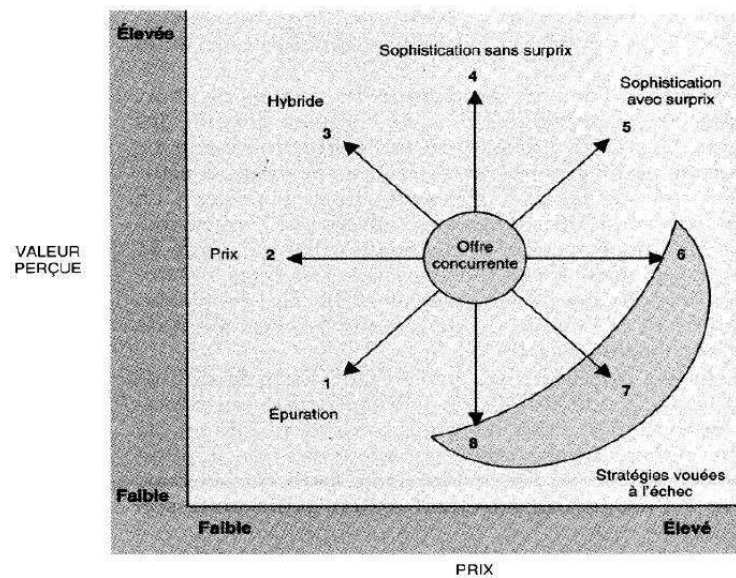
Cette horloge présente les différentes stratégies concurrentielles de Porter selon deux axes, la valeur perçue et le prix, positionne toutes les stratégies concurrentielles évoquées. En fonction de la valeur perçue par le client et du prix :

- Par rapport à l'offre de référence. C'est-à-dire la norme sur le marché ;
- Elle consiste à passer en revue tous les choix de stratégie concurrentielle ;
- Envisageable à chacun des DAS puis faire évoluer sa trajectoire (dans la scène des Aiguilles d'une montre).

¹([http:// pdfcoffee.com](http://pdfcoffee.com)).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Figure N°I.16: L'horloge stratégique de BOWMAN



Source : D'après les travaux de CLIFF BOWMAN (BOWMAN & FAULKER, 1995). Consulté le 11/10/2022 à 00h

2.7- Les principaux leviers de différenciation selon KOTLER et DUBOIS

L'avantage concurrentiel doit être si possible substantiel et durable pour orienter la stratégie d'une entreprise.

Pour vendre durablement ses produits ou ses services sur le marché il faudrait différencier son offre, et cinq (05) principaux supports sont à la disposition : le produit, les services, le personnel, le point de vente et l'image.

2.7.1 Critères de différenciation liés au produit

Elles concernent les valeurs intrinsèques du produit lui-même. On identifie neuf (09) axes de différenciation possibles.¹

¹(KOTLER DUBOIS), (marketing management » 11 Édition PEARSON, Paris 2004.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Tableau N°I.08 : Critère lié au produit

Critères liés au produit	
la forme	la forme, taille ou l'apparence physique du produit peuvent donner lieu a de nombreuses variation.
les fonctionnalités	Raison d'être des notions de standardisation ou de personnalisation.
La performance	Niveau de résultats obtenu avec les fonctionnalités de base, toujours plus en innovation.
La conformité	La mesure ou un produit respecte, dans les conditions normales d'utilisation, date d'expiration ou de préétablies.
Durabilité	La durée de vie d'un produit respecte, dans des conditions habituelles d'utilisation date d'expiration ou de péremption.
La fiabilité	Probabilité qu'un produit continue de fonctionner sans connaître de défaillance cependant une période de temps donnée (assurer le fonctionnement normal du produit et ne tombe donc pas en panne).
La responsabilité	La facilite avec laquelle on peut mettre un terme à des défauts de fonctionnement d'un produit (facilite de réparation par l'utilisateur.
Le style	Apparence du produit et les émotions qu'il engendre. Créer une différenciation assez difficile a imité.
Le design	Ensemble des éléments qui affectent l'aspect et le fonctionnement du produit du point de vue de son utilisateur, expriment la relation forme – fonction.

Source : élaboré à partir des travaux de Kothler & Dubois « marketing management ». (2004) p 342, 344,345. Consulte le 11/10/2022 à 18h30.

2.7.2 Critères différenciation lies au personnel

En recrutent et en formant un personnel de qualité l'entreprise acquiert un avantage distinctif substantiel, six(06) domaines sont¹Tableau N° : critères de différenciation lies au personnel.

¹évoques (kothler Dubois, « marketing management » 11 eme Édition PEARSON, paris 2004).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Tableau N°I.09 : Critères liés au personnel

La compétence	Maîtrise du savoir faire
La courtoisie	Le respect de la considération des clients
La crédibilité	Être digne de confiance
La fiabilité	La régularité et l'exactitude des prestations fournies
La serviabilité	Nécessaire pour prendre en charge les soucis des clients
La communication	À travers l'écoute client et clarté d'expression.

Source : Source : élaboré à partir des travaux de Kothler & Dubois « marketing management ». (2004) p 350. Consulte le 11/10/2022 à 18h50.

2.7.3 Critères de différenciation liés au point de vente

La proximité du fournisseur et sa capacité à réagir rapidement sont autant de facteurs de différenciation intéressants. Kothler & Dubois « marketing management ». 11^e Édition PERASON (2004) p 350. Consulte le 11/10/2022 à 18h50.

Tableau N° I.10 : critère de différenciation liée au point de vente

Critères liés au point de vente	
Avoir ses propres lieux de	Vente directe sans intermédiaires
Son réseau de distribution	Vente degré de couverture, l'expertise du réseau de distribution.
Ses moyens de vente par correspondance	Site de vente en ligne (service supplémentaire).

Source : élaboré à partir des travaux de kothler & Dubois « marketing management » consulte le 25/09/2022 à 20h11.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

2.7.4 Critères de différenciation liée à l'image

Tableau N°I.11 : Critères de différenciation liés à l'image

Critères liés a l'image	
Précurseur, pionnier	Avoir une image, valorisante de pionnier quand on se construit une réputation d'entreprise innovante.
Proximité	Écoute et réponses aux problèmes des clients
Jeunes, dynamisme	Entreprise a la pointe de la technologie
Humour	Parler e ses produits sur un ton unique
Sympathie	S'associer à des événements à but caritatif
Des références	Afficher des références de renom parmi ses clients.

Source : Élabore à partir des travaux de kothler &Dubois « marketing management » consulte le 26/09/2022 à 20 h 36.

2.8 La poursuite de plus d'une stratégie de bas.

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

La domination par les coûts et de différenciation son généralement incompatibles.

- La différenciation est coûteuse (une firme qui différencie accroît délibérément les coûts pour prévenir à une position unique et prélever un sur prix) ;
- À l'inverse, la domination en normalisant son produit, en réduit les frais de marketing et autres frais fixes.

On trouve trois (03) situation dans lesquelles une firme peut simultanément accéder a une domination par les coûts et par la différenciation.

- Si les concurrents sont enlisés dans la voie médiane ;
- Lorsque les coûts sont très sensibles à la part de marche ou aux interconnexions ;
- Lorsqu'une firme introduit une innovation majeure (lui permet de réduire ses coûts et de renforcer en même temps sa différenciation ou bien réussir simultanément les deux stratégies).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Conclusion

Dans la deuxième section nommée : la différenciation comme choix stratégique ; nous avons opté pour définir les stratégies génériques de M. Porter.

Le recours à la différenciation comme choix stratégique nous renvoie à la double dimension ayant fait objet de définition de ce concept (différenciation) aussi bien de point de vue stratégique que marketing. Cependant, sa mise en place et son déploiement nous imposent la compréhension de ses déterminants, ses formes, ses leviers et ses conditions de réussite.

Ultérieurement dans la troisième section nous allons essayer d'établir le rapport entre la stratégie de différenciation et la compétitivité vue que la stratégie de différenciation est considérée comme un levier de compétitivité pour une entreprise.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Section 03 : la différenciation comme levier de compétitivité

Aujourd'hui, la rivalité des produits augmente ainsi que leur complexité, leur degré de vie commerciale et les délais de livraison diminuent, pour cela l'entreprise doit être compétitive et doit étudier ses rapports existants entre ses concurrents, et ses clients... etc.

Dans cette section nous allons donner un aperçu sur la compétitivité (sa définition, ses fondements, indicateurs, ses facteurs...etc.)Ainsi que, les stratégies de la compétitivité dont parmi eux la différenciation qui est notre cas d'étude.

3.1 La compétitive : définition, et fondements théoriques.

Dans un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par la mutation des techniques et des besoins, par les ralentissements et les incertitudes de la croissance, des nouvelles règles de jeu concurrentiel s'instaurent et la compétitive s'impose pour toute entreprise comme un objectif à réaliser afin d'assurer sa continuité et sa survie.

Dans ce nouveau contexte qui exige de la part des entreprises une plus grande capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction, les entreprises se trouvent confrontées à des impératifs tels qu'être globalement compétitives et d'être capable de valoriser et de mobiliser l'ensemble de leurs ressources et compétences en fonction des activités, des marchés et des pays.

En effet la compétitive s'exprime sur le marché par des produits générant des profits et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être meilleure ou à la limite aussi forte que ses concurrents actuels ou potentiels. Elle est donc incarnée par l'existence des facteurs prix et hors prix sur lesquelles s'appuie la compétitive du produit.

Le concept de compétitive révèle l'absence d'une définition unique de terme pour guider l'effort des chercheurs. Aussi il apparaît que la compétitive change avec le niveau de l'analyse (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse.

« La compétitive peut être considéré comme l'aptitude des firmes à maintenir ou à accorder leurs parts de marche sans pertes financières durables et sans subventions »

Selon la définition de Lassudrine – Duchenne, la compétitive est le résultat de la confrontation des forces et faiblesse (avantages compétitifs) de l'entreprise par rapport à son environnement.

La compétitive désigne la « *capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence. Tant sur les marches extérieures que sur son marché interne* ».

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Dans ce sens la compétitive est une notion économique résume la capacité d'être viable et de se développer par rapport aux autres territoires et entreprises ayant des activités économiques comparables.

Comme aussi « *la compétitive est la capacité de fournir des biens et des services du temps place et forme requise par les acheteurs étrangers a prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées* »¹.

Selon la définition de A.C.Martinel « *la compétitive est l'aptitude à soutenir durablement la due concurrence, l'entreprise compétitive possède donc, un ensemble de capacités qui l'autorisent. Selon le cas à entrer se maintenir ou de se développer dans un champ concurrentiel constitue par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible d'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations* ».

Selon Landau (1990) « *qu'est-ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie la population avec une distribution équitable, tout en offre un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures* ».

Selon M. PORTER « *chercher à expliquer la compétitivité au niveau national est incorrect. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie* ».

D'après la définition de Sharples et Milham : « *la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées* ».

▪ Définition basée sur la part de marche

Un certain nombre de chercheurs font de la part de marche la clé de voûte de leur définition parmi les partisans de ce principe on retrouve. Celles de R. COURBIS et C.A Michelet sont illustratives.

¹.(sharples et milham 1990).

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Pour le premier, « *la compétitivité des producteurs se mesure par leur ou moins grande aptitude à avoir une part élevée de marche* ». Pour second, « *est compétitif l'agent qui défend et surtout accroît sa part de marche* »

▪ Définition basée sur les coûts de production

Selon A. BENAYME défini « *la compétitivité pour un produit donne, comme l'aptitude à offrir sur le marché a un prix inférieur ou égale à celui des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires (travail, capital, produit primaire et semi-fini) et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à son concurrent* ».

D'après les auteurs Boston Consulting Group (B.C.G) « *la compétitivité d'une entreprise se ramène à son aptitude à avoir les coûts les plus bas* » c'est-à-dire celle qui a su parvenir à l'utilisation des facteurs les plus efficaces pour les coûts de facteur équivalents.

Donc c'est deux définitions présente l'inconvénient d'être restrictive en prenant le coût de revient comme de l'aptitude de l'entreprise à offrir des produits différenciés.

À ce niveau la qualité joue un rôle essentiel dans la compétitivité dans l'entreprise.

3.1.1 L'évolution du concept de compétitive

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

Au début 20ème nous assistons à une prédominance de la demande par rapport à l'offre, totalement écoulee sur le marché nous étions dans une société de demande les concurrents étaient à nombre limité et ne constituaient pas une menace évidente, les concurrents étaient à nombre limité et ne constituaient pas à une menace évidente. Le déclenchement d'alerte à la concurrence et la prise en considération de la notion compétitive étaient causés par la généralisation de certains produits encourageant la consommation à grande échelle ce qui a engendré l'apparition de nouvelles formes de distribution de consommation on assiste à une société d'offre ou l'entreprise essayaient de se rapprocher du client qui est devenu de plus en plus exigeant et de se défendre contre la concurrence qui devient de plus en plus acharnée, surtout avec la tendance de l'environnement économique vers l'internalisation et ensuite la modalisation qui ' n'ont fait qu'augmenter l'effet le marché interne et externe. Dès lors la compétitive est devenue un enjeu de base que l'entreprise doit maîtriser afin de se démarquer des concurrents.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

3.1.2 La compétitivité prix et hors prix

Dans le cadre de la concurrence entre entreprise sur un même segment on trouvera dans une configuration essentiellement de produits relativement substituables.

Les entreprises se feront concurrencer sur le même créneau ou marche .

Pour un produit, on pourra distinguer la compétitive hors prix.

La compétitive hors prix ou hors – coût résulte alors de caractéristiques propres a des produits, qui vont les rendre différenciable par rapport à des produits étrangers comparables.

Alors cette compétitive hors prix qui différencie certains produits vis-à-vis de produits des concurrents doit les rendre peu substituable a une faible substituabilité correspondra un fort degré de différenciation.

Pour la compétitivité prix ne fait pas l'ensemble de la compétitive d'un produit :

Produit cher peut-être demande soit par ce qu'il sera de meilleure qualité qu'un produit comparable soit par ce qu'il n'existera pas d'équivalent pour satisfaire une demande.

Ces deux éléments font appel aux notions de gamme et à celle de nouveau produite.

Donc on peut dire ou bien e considérer que la compétitivité prix contribué à expliquer les évolutions a court termes des parts de marche.

3.2. Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise

La recherche des déterminants de la compétitivité est multidimensionnelle. Elle reprendra les problèmes de prix, de qualité, mais aussi de design, de marketing et de management Il existe ainsi une analyse de 12 facteurs essentiels pour mesurer la compétitivité globale d'une entreprise incluant la structure de l'entreprise, sa culture, ses ressources humaines, son développement produit/service...etc.

▪ Les éléments constitutifs de l'avantage compétitif

Au-delà des indicateurs susmentionnés, le concept de compétitivité doit être mis en perspective avec celui de « capacité de l'entreprise », les ressources disponibles ou potentielles, d'ordre matériel, humain, financier et technologique. L'examen de l'état de la compétitivité reposera sur l'évaluation de chacune de ces capacités ainsi que sur les relations entre ces capacités. L'étude des facteurs clés de succès reposera sur l'analyse des avantages concurrentiels ou compétitifs (avantage coûts, de différenciation ou de technologie) et sur les fameuses cinq forces de M. Porter.

▪ Les stratégies de Benchmarking

L'examen des forces et des faiblesses de l'entreprise va alors être considéré comme un domaine de l'étalonnage des performances, appeler le benchmarking qui permet d'analyser les

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

comportements des entreprises qui sont le meilleur dans son secteur ou dans d'autres secteurs et de copier leurs meilleures pratiques.

Le benchmarking est alors un processus ou cours duquel on va identifier les fonctions de l'entreprise à « étalonner », identifier les entreprises sur performantes dans cette fonction, analyser les écarts entre sa propre entreprise et l'étalon de référence et ensuite mettre au point les stratégies de rapprochement de ses propres vers les résultats de l'entreprise étalon.

3.3 Les indicateurs de la compétitive de l'entreprise

Il existe de nombreux instruments de mesures portant sur l'évaluation de la compétitivité.

Au niveau national, les travaux portant sur cette évaluation se sont surtout focalisés sur le déficit de la balance commerciale ainsi que sur la croissance de la productivité nationale des facteurs .au niveau sectoriel, trois types de mesureront été utilisés à savoir : les mesures relatives aux coûts de production les mesures relatives à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux

Finalement, au niveau microéconomique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises, on cite, les mesures relatives au profit et les mesures relatives à la part de marche.

▪ Mesures relatives à la part du marché

La part de marche ou plus exactement la croissance de la part de marche a été utilisé comme indicateur de performance dans de nombreux travaux empiriques, cependant à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatifs à la productivité des facteurs, ces indicateurs capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donnent et est considéré comme mesure du résultat final de compétitivité.

Par ailleurs en dépit de son utilisation répandue, une insuffisance à l'encontre de cet indicateur peut être avancée.

En effet, cet indicateur ne peut pas distinguer entre un accroissement de la part de marche dû à une performance supérieure ou de celui dû à une subvention des exportations, ni entre une diminution de la part due à une faible performance de celle due à un quota.

Une telle insuffisance peut s'avérer trop limitée pour certains produits étant donné la diversité des mesures de politique en place et les distorsions qu'elles peuvent causer.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

▪ Mesures relatives au profit

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise est peu courante dans la littérature.

Les quelques applications qu'on retrouve sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix coût.

3.4 Les fondamentaux de la compétitivité

La compétitivité met en relation trois mots essentiels¹ ; la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.

- **La concurrence** : La compétitivité suppose un préalable indispensable : l'existence d'une économie de marché organisée ou les concurrents viennent librement offrir leurs biens et services. La concurrence, la capacité d'entreprendre et la liberté des prix sont trois conditions nécessaires pour que puissent naître la compétition et donc la compétitivité. On ne peut donc parler de la compétitivité que si la compétition est dominante entre l'entreprise ;
- **La relativité** : Une entreprise ne peut pas se rendre compte si elle est compétitive ou non dans la mesure où elle n'a pas de compétiteurs. Cela sous-entend que l'appréciation de la compétitivité nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce qu'il existe d'autres entreprises avec lesquelles il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises d'un même espace, au travers de la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris ;
- **L'avantage concurrentiel** : Une entreprise est compétitive si elle dispose, à un moment donné, d'un ou plusieurs avantages sur ces concurrents. Le mot « avantage » signifie que l'entreprise est en avance sur ses concurrents en disposant à leur égard et momentanément d'un avantage relatif.

3.5 La différenciation compétitive

Le fait de proposer sur une marche des offres de produits et service différentes de celles de ses concurrents.

La différenciation permet aux entreprises échapper à la pression et à la concurrence qui aboutirait à la réduction de leurs profits. Le but est de rendre les produits suffisamment hétérogènes pour empêcher les autres entreprises de capter toute la demande en proposant les mêmes produits moins chers. Il s'agit de créer un avantage compétitif en jouant sur des

M.TERNISIEN et A.F.DIGUET, « indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie » Les éditions de l'industrie, Paris, 2001

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

caractéristiques pouvant intéresser certaines clientèles qui ne trouvant pas pleinement à leur goût ce que proposent les autres entreprises ou qui simplement veulent elles-mêmes se différencier par rapport à la masse des autres consommateurs ou utilisateurs .l'entreprises peut notamment se différencier de ses concurrents grâce aux différentes gammes , il peut s'agir parfois de simples détails ou menaces qui font que ces clients penseront mieux y trouver leur compte.

Pour M. porter la différenciation est à côté de la domination par les coûts et de la focalisation, l'une des trois stratégies génériques propre à conférer à une organisation l'avantage compétitif susceptible de lui permettre de survivre et de se développer dans une situation concurrentielle donnée.

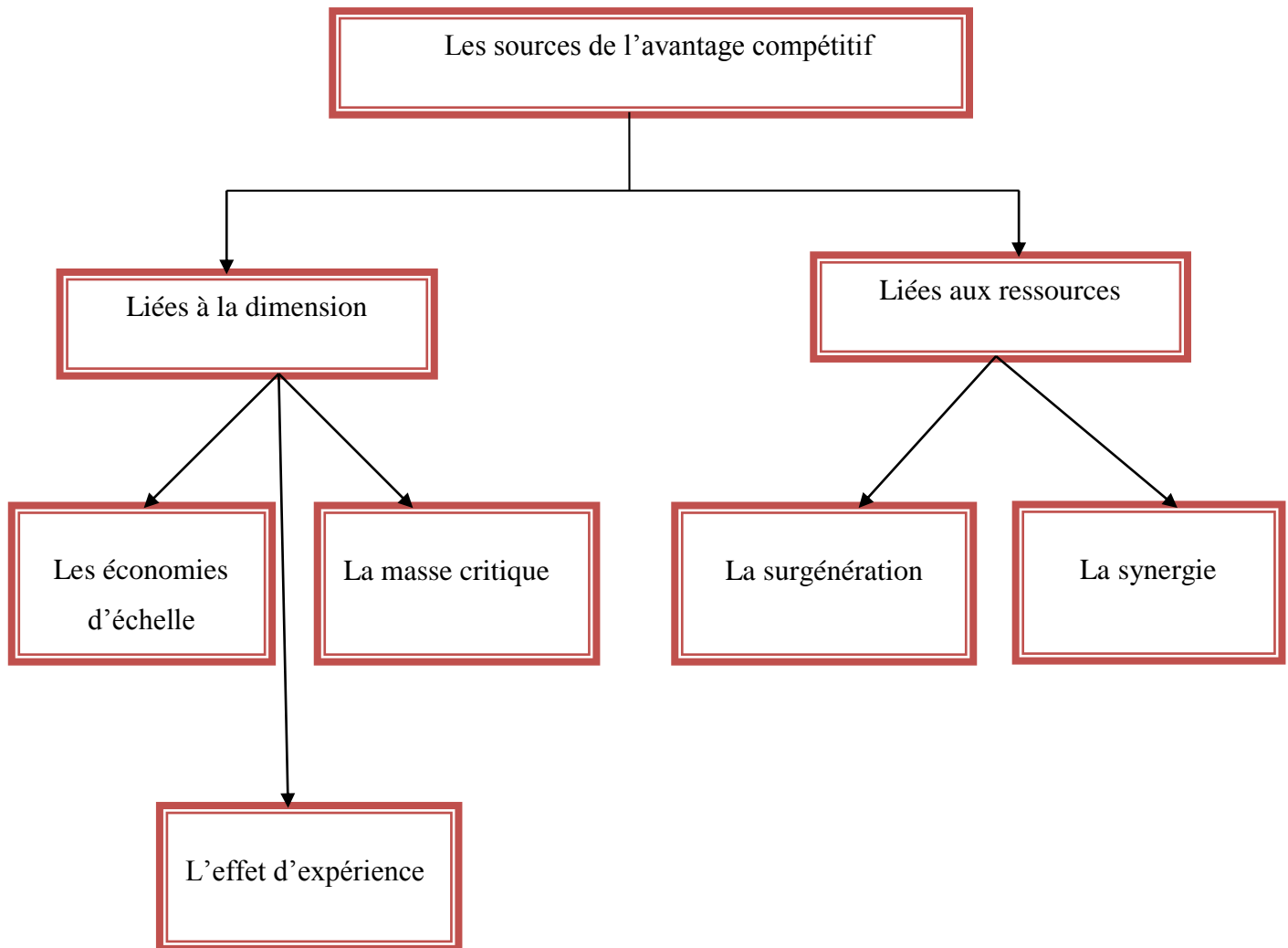
3.6 Les sources d'avantage compétitif

Un avantage compétitif d'une entreprise provient du fait de surpasser ses concurrents. Elle retire de ses ventes des marges plus élevées, ou bien elle pratique des prix plus faibles. Des marges substantielles lui permettent d'accumuler de nouvelles ressources et d'améliorer celles dont elle dispose, assurant ainsi la base de sa compétitivité future.

L'analyse montre que l'écart de coût entre les firmes résulte d'une meilleure combinaison productive enduite par cinq facteurs principaux liés à la dimension et aux ressources de l'entreprise.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Figure N°I.17 : les sources de l'avantage compétitif



Source : M. DARBELET, L. IZARD et SACARMUZZ, « l'essentiel sur le management », 5ème édition, éd Foucher, Paris, 2006, p. 407.

▪ Les économies d'échelle

Les économies d'échelle correspondent à une baisse des coûts unitaires lorsque l'échelle et une production augmentent.

Pour l'augmentation de la production permet de réduire les coûts :

- Répartition des coûts fixes sur des quantités plus importantes ;
- Mécanisation et automatisation ;
- Meilleur taux d'utilisation des équipements ;
- Équipements plus performants.

- **La courbe d'apprentissage** : à côté du phénomène d'économie d'échelle, il existe une autre cause à la baisse des coûts unitaires d'un objet ou d'un service, comme si j'appellation d'effet d'expérience ;

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

- **La masse critique** : la masse critique est la taille minimale nécessaire pour qu'une entreprise ne supporte pas des handicaps concurrentiels sur la marche ;
- **La surgénération** : la surgénération correspond à la production de ressources nouvelles résultant du fonctionnement et des politiques de l'entreprise ;
- **La synergie** : c'est le phénomène par lequel le regroupement de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fournissent ces deux activités réalisées séparément.¹

3.7 Les facteurs de la compétitivité

Certaines approches sur la compétitivité considèrent que le coût du travail est le déterminant essentiel de la compétitivité plusieurs travaux d'experts montrent que bien d'autres facteurs² interviennent et on peut citer :

- L'énergie et les autres coûts des biens utilisés dans la fabrication du produit final, c'est-à-dire les matières premières, l'énergie et les autres consommations intermédiaires ;
 - Le coût du travail qui inclut, outre les salaires nets effectivement versés, les cotisations sociales salariales ainsi que divers impôts et taxes sur la main-d'œuvre ;
 - Le coût du capital et des autres ressources externes à long terme qui recouvrent les dividendes versés aux actionnaires et les intérêts d'emprunt dus aux importations et sur le prix de vente des produits à l'étranger.
- **D'autres facteurs ont tout autant de poids**
- La qualité des produits, résultat des savoir-faire professionnels et de la maîtrise de processus de fabrication ;
 - Le service après-vente et l'accompagnement des clients ;
 - La force de vente et le réseau commercial, à l'étranger notamment ;
 - L'effort de recherche et d'innovation quel que soit le domaine de production mais tout particulièrement dans les secteurs d'avenir et les créneaux porteurs ;
 - L'organisation du travail (intégrant au mieux les TIC) ainsi que la capacité d'innovation en matière de dialogue social et de management ;
 - L'investissement en formation continue des salariés pour accompagner l'évolution des matières ;

¹M.DARBELET .L.LIZARD et SACARMUZZ, « l'essentiel sur le management ». 5 eme édition, éd Foucher, paris, 2006, p, 407.

I.DE KERVILER, « la compétitivité ; enjeu d'un nouveau modèle de développement », journal officiel de la république française, Editions des JOURNAUX OFFICIELS, octobre 2011, p.09-10

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

- La capacité à travers des financements à des conditions de taux acceptables, qu'il s'agisse de fonds propres ou du crédit bancaires ;
- Enfin, des politiques publiques améliorant le cadre dans lequel évoluent les acteurs économiques ; formation initiale et continue, qualité des infrastructures, des réseaux et des services publics.

3.8 Les stratégies de la compétitivité

Selon Michel E. Porter cité par E. COLLIGNON et M. WISSLER¹. Seules trois stratégies types sont susceptibles d'assurer une compétitivité durable aux firmes industrielles quel que soit leur environnement. Il s'agit de :

3.8.1 La domination globale par les coûts

Cette stratégie consiste à proposer une offre volumineuse, bénéficiant ainsi d'économies d'échelle qui vont permettre à l'entreprise de commercialiser un produit de qualité à un prix réduit.

L'importance de cette stratégie est de déterminer un prix situé au-dessous de ceux des autres firmes. L'avantage concurrentiel va naître de cet écart de prix, car les consommateurs vont se reporter sur le produit le moins cher. Les coûts les plus bas que la concurrence devient donc le thème général de cette stratégie, bien que la qualité, le service ou d'autres aspects ne puissent être ignorés.

Afin de pratiquer un prix inférieur à celui de ses concurrents, l'entreprise cherche alors à réduire ses coûts (par exemple à travers une politique de downsizing lorsqu'elle décide d'agir sur le coût de la main-d'œuvre). Naturellement, toutes les entreprises ont la volonté de diminuer les sources de coût, mais une stratégie de coût est une recherche systématique et à long terme de réduction des coûts, qui engage toute l'entreprise dans une direction unique. De plus, toute action sur les coûts se traduit par une baisse des prix, et non par une augmentation de marges².

Il existe deux leviers permettant d'abaisser les coûts, l'entreprise peut augmenter sa part de marché au sein du DAS considéré (stratégie de volume) ou se concentrer sur son cœur de métier (stratégie de recentrage, qui se traduit par une stratégie d'impartition).

¹E. COLLIGNON et M. WISSLER, « Qualité et compétitivité des entreprises », Ed. ECONOMICA, 2ème édition, Paris, 1988, P.60.,

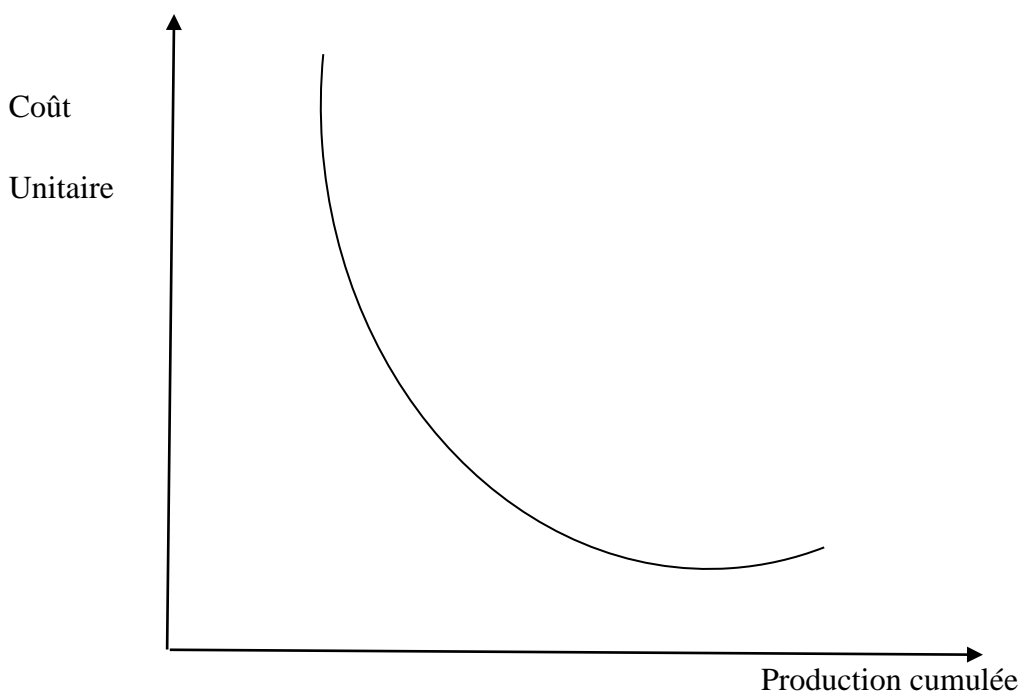
² J. BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », Ed, Lextenso, 3° édition , Paris, 2013. P.89.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

3.8.1.1 La stratégie de volume

La stratégie de volume consiste à augmenter sa part de marché pour baisser les coûts. Le lien entre la part de marché et le niveau des coûts s'observe grâce à la « droite d'expérience ». La courbe d'expérience peut être résumée de la manière suivante : » à chaque doublement du volume de production cumulée par une entreprise bien gérée dans la production d'un bien ou d'un produit clairement identifié, les coûts de production de ce bien diminuent de 15 à 20% ¹Ce phénomène est présenté dans la figure suivante :

Figure N°I.18 : L'effet d'expérience



Source : J-M DUCREUX et M.MARCHAND-TONEL² ;

Trois mécanismes³. Peuvent expliquer la relation décroissante entre le coût unitaire et la production cumulée : le pouvoir de négociation, les économies d'échelle et l'effet d'apprentissage.

- 1. Le pouvoir de négociation** : augmenter sa part de marché permet d'accroître le pouvoir de négociation de l'entreprise de plusieurs manières, par exemple en achetant en plus grande quantité, un distributeur est en position de force pour obtenir des réductions sur le prix payé à ses fournisseurs ;

¹ J-M DUCREUX et M. MARCHAND-TONEL, « Stratégie : les clés du succès concurrentiel », Ed. D'Organisation, Paris, 2004, P.9.

² *Idem*, p10.

³J. BOUGLET, Op.cit, P.90

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

2. Les économies d'échelle : elle provient principalement de l'existence de coûts fixes. Avec une production supérieure, l'entreprise peut les amortir sur un plus grand nombre de produits. Le coût unitaire étant réduit, le prix peut alors lui-même être baissé ;

3. L'effet d'apprentissage : il signifie que plus l'entreprise produit et plus elle accumule des compétences lui permettant de réduire ses coûts. Ce faisant, elle augmente sa part de marché, acquiert encore plus d'expérience, ce qui lui permet d'abaisser encore plus se coût.

Il existe des risques à pratiquer une stratégie de volume, citons :

- Une innovation technologique peut surgir et remettre en cause les avantages détenus en termes d'économies d'échelle et d'effet d'apprentissage ;
- Le marché peut devenir saturé ;
- Il est toujours possible que le marché se segmente, nécessitant alors la production de petites séries.

Si ces menaces deviennent trop lourdes, l'entreprise peut choisir de se concentrer et d'opter pour une stratégie d'impartition.

3.8.1.2 La stratégie d'impartition

La stratégie d'impartition consiste à déterminer les fonctions apportant le moins de valeur ajoutée pour les confier à un prestataire externe. Cela permet à l'entreprise de concentrer ses efforts sur les fonctions créatrices de valeur, et de ne plus avoir à assumer les coûts des autres fonctions.

3.9 La différenciation

La différenciation consiste à créer quelque chose qui soit perçus comme uniques en matière de qualité, d'image de marque, de design, de technologie, de caractéristiques des produits, de réseaux de vente, etc. L'idéal est de se différencier sur plusieurs aspects ; cette stratégie ne permet pas à l'entreprise d'ignorer les coûts. En effet, elle résulte du désir d'établir une sorte d'équilibre dans le marché en ajustant la demande aux conditions de l'offre les plus favorables.

Les stratégies de différenciation consistent à retenir la valeur perçue comme variable déterminante pour l'obtention de l'avantage concurrentiel. L'enjeu consiste à bâtir une offre dont la valeur perçue est différente de celle de l'offre des concurrents. Cette valeur n'est pas nécessairement supérieure à celle des concurrents (stratégie de différenciation vers le haut), elle peut être inférieure (stratégie de différenciation vers le bas) mais le plus important est que

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

l'offre de l'entreprise soit différente aux yeux du client pour que ce dernier porte son choix vers elle¹.

3.9.1 La stratégie de différenciation vers le haut

Une stratégie de différenciation vers le haut nécessite de disposer des moyens permettant à l'entreprise d'offrir un bien ou un service d'une qualité supérieure. La qualité par les clients est donc, la variable la plus déterminante

▪ **Cette stratégie correspond à :**

- Une amélioration (la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents par la sophistication, la marque, la qualité, les performances, etc.) ;
- Une spécialisation (en termes de segments de marché éliminés par une offre spécifique répondant à des besoins non satisfaits).

3.9.2 La stratégie de différenciation vers le bas

La stratégie de différenciation vers le bas consiste à commercialiser des biens ou des services dont la qualité perçue est faible. De manière cohérente, le prix aussi est faible². La différence apportée par l'entreprise fait que les consommateurs préférant acheter des produits à des bas prix, quelle qu'en soit la qualité, vont se tourner vers son offre.

Cette stratégie se distingue de la stratégie de la stratégie de coût, car ici la valeur perçue est nécessairement faible et sa réussite dépend de l'existence de consommateurs donnant la priorité au prix, même si la qualité du produit ou du service est moyenne, voir faible. Et la période de crise favorise ce type de stratégie, car les consommateurs craignent pour leur pouvoir d'achat, et cherchent à épargner.

Les stratégies de différenciation vers le bas sont de deux ordres : une épuration (simplification des caractères perçus du produit, ce qui permet de le proposer à des prix moindres) ; une limitation des segments de marché visés.

Pour la stratégie de différenciation, l'entreprise cherche à singulariser certaines dimensions fortement appréciées par les clients, choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du même secteur perçoivent comme importantes et se met dans la position de seule à pouvoir satisfaire ces besoins.

¹J. BOUGLET, Op.cit, P.95

² J.BOULET, Op.cit, P111

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Et pour réussir une stratégie de différenciation, un certain nombre de conditions¹ doivent être réunies, à savoir :

- La différenciation doit apporter un élément d'unicité qui doit être important aux yeux du segment d'acheteurs visé et qui ne consiste pas seulement à offrir un prix plus bas, quelle que soit la source de la différenciation, celle-ci doit représenter une valeur pour l'acheteur. Cette valeur peut représenter soit une augmentation de sa performance d'utilisation (une plus grande satisfaction), soit une diminution de son coût de consommation ou d'utilisation.
- La valeur pour l'acheteur doit être suffisamment importante pour que ce dernier accepte de payer un supplément de prix pour un bénéficiaire.
- Le supplément de prix payé par l'acheteur doit être supérieur au supplément de coût supporté par l'entreprise pour produire et maintenir l'élément de différenciation.
- L'élément de différenciation doit être défendable par l'entreprise, c'est-à-dire être à l'abri d'une imitation immédiate par les concurrents. Pour cela, les innovations doivent être brevetées, cachées par un secret ou protégées par un savoir-faire unique. Les marques doivent être déposées et les dessins et modèles doivent être protégés.
- Enfin, dans la mesure où l'élément de différenciation est difficilement observable ou méconnu par le marché, l'entreprise doit créer des signaux pour faire connaître.

3.10 La concentration

Appelée aussi la stratégie de niche ou de focalisation, elle consiste à se limiter à un segment particulier de DAS visé, et à y pratiquer une stratégie fondée sur les coûts ou sur la valeur perçue.

L'entreprise se focalise en effet sur une niche particulière, c'est-à-dire sur un segment qui peut être :

- Une partie d'un secteur plus vaste où les compétences et les technologies à posséder sont très spécifiques et font de la niche un segment autonome ;
- Une clientèle avec des caractéristiques particulières.

En se focalisant sur une niche, l'entreprise cherche à bénéficier de plusieurs avantages à savoir :

- Répondre à une demande spécifique et jusque-là non satisfaite, pour laquelle les consommateurs sont disposés à dépenser de l'argent. Il s'agit donc de capter une zone de profit sur laquelle peu ou pas de concurrents étaient présents.

¹ J.-J. LAMBIN et C. DE MOERLOOSE, « Marketing stratégique et opérationnel ; Du marketing à l'orientation marché », 7^{ème} édition, Ed. DUNOD, Paris, 2008, P.266.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

- Se protéger de la concurrence en créant un petit marché sur lequel l'entreprise est seule présente (monopole).
- Limiter les besoins d'investissements. Plus particulièrement dans le cas des PME, il peut être coûteux de s'adresser à un DAS entier. Se focaliser sur une niche permet alors de ne pas avoir à recourir à la dette, ou encore ne pas avoir à embaucher du personnel supplémentaire.

Des risques non négligeables existent cependant à se lancer dans une stratégie de focalisation, notamment si :

- La cible se réelle être trop réduite pour être rentable ;
- Des firmes puissantes, jusque-là absentes du segment, décident de s'y attaquer. ;
- Les attentes jusque-là spécifiques de la niche se banalisent ;
- Un concurrent segmente encore davantage la niche.

C'est pourquoi, avant d'entamer ce type de stratégie, le diagnostic stratégique doit avoir solidement établi qu'un certain nombre de conditions préalables sont respectées :

- La taille du segment doit être suffisamment réduite pour ne pas intéresser les concurrents plus puissants ;
- Les ressources spécifiques détenues par l'entreprise, qui lui permettent d'être présente sur le segment, doivent être difficiles à acquérir (pour que la firme reste protégée de la concurrence)¹.

¹ J. BOUGLET, op. Cit, P113-115.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la recherche : les stratégies de différenciation

Conclusion

Toute entreprise en vue de croissance, élabore une stratégie qui lui considère à la rentabilité désirée.

Donc, après avoir présenté les origines de la stratégie, et noté le passage de la stratégie militaire à la stratégie de l'entreprise que nous avons présenté dans la première section,

La démarche stratégique à suivre pour toute prise de décision stratégique. Cette démarche stratégique consiste d'abord en l'élaboration d'un diagnostic stratégique, désignation des objectifs et les choix possibles, enfin de la mise en œuvre et contrôle de la stratégie adoptée.

Parmi les choix que l'entreprise peut faire, la stratégie de différenciation qu'on a bien détaillée dans la deuxième section ou nous avons essayé de définir les stratégies de M. PORTER qui considère la stratégie de l'entreprise comme « l'art de se construire des avantages durablement rentables par rapport à son environnement par la réduction de l'incertitude, des innovations, des verrouillages, son accroissement, des synergies, la flexibilité ». Aussi que la différenciation comme un choix stratégique qui nous renvoie à la double dimension ayant fait objet de définition du concept (différenciation), et du pont de vue stratégique que marketing, ainsi que ses déterminants, ses sources, ses étapes... etc.

La compétitivité est, par définition, une notion relative, être compétitif, ce n'est pas seulement bien faire quelque chose, c'est le faire mieux que les autres, c'est ce que nous avons expliqué dans la troisième section ou on a abordé les fondements théoriques du concept ambigu et complexe qui est la compétitivité, aussi présenté ses différents déterminants, ses facteurs et on a relié la différenciation et la compétitivité.

Dans le chapitre suivant nous allons essayer de nous confronter à la réalité du terrain qui n'est autre que celle du marché Agroalimentaire (café), pour mener une étude via une enquête à travers laquelle nous suivrons le comportement des consommateurs, leurs motivations d'achat et enfin leurs projections des produits objets d'étude.

Chapitre II :
Cadre méthodologique de
La recherche

Introduction

Le terrain de la recherche, méthodologie de recherche (l'enquête), ainsi que l'échantillon de recherche (ces principales caractéristiques), on fait l'objet d'une structuration à même de pouvoir scinder le présent chapitre en trois (03) sections reprennent chacune d'elles ce qui suit :

Section 1 : Terrain de recherche, qui se veut une vue d'ensemble sur le secteur agroalimentaire, ensuite la présentation des produits de l'entreprise « CAFÉ PHÉNIX DE MIZRANA » (et on va faire un rappel de la problématique et de hypothèses de recherche, enfin la présentation de l'outil de recherche ayant servi à la conduite de l'enquête (le questionnaire).

Section 2 : Méthodologie de recherche : L'enquête, qui sera consacrée à la méthode de recherche à savoir la définition de l'enquête, objet de l'enquête, ensuite les phases et la méthodologie de l'enquête et en finira par son contenu.

Section 3 : Échantillon de l'enquête : principaux caractéristiques, ou on va essayer de donner une définition de l'échantillon, ainsi que les méthodes d'échantillonnage, enfin ses principales caractéristiques.

Section1 : Terrain de la recherche

«Dans cette section, nous allons présenter notre organisme d'accueil de SARL « PHENIX MIZRANA ». En identifiant sa structures son organigramme et c'est produits et aussi c'est b clients leurs boutique et aussi leur nouvelle gamme « café capsule ».

1. Le secteur agroalimentaire « Café »

L'agroalimentaire est une industrie importante à l'échelle mondiale qui représente 8% du PIB mondial, qui évolue rapidement pour répondre à la demande.

Le caféier (coffee Arabica) est né , il Ya plusieurs millénaires , en Abyssine (Ethiopie) dans les montagnes de « kaffa » . Ce serait les presses qui auraient parlé en premier du café .

La branche des industries agroalimentaires (IAA) , représente un enjeu majeur pour l'«économie algérienne. , les IAA ont pris une part importante dans les différentes politiques gouvernementales initiées depuis l'indépendance dans l'optique d'assurer une sécurité alimentaire.

Les productions agroalimentaires jouent un rôle important dans la croissance économique globale du pays. L'accroissement du volume d'affaires, et les progrès accomplis dans le processus de renforcement des compétences marginales illustrent la dynamique réelle de ce secteur industriel.

En Algérie, plusieurs producteurs de café occupent le marché tels que : AROMA (en production depuis 2004) A ALGER, Express, spécialisé dans la production de café moulu café classique, café 1001 (entreprise concurrente de la « SARL PHÉNIX MIZRANA », dont le domaine d'activité est la torréfaction et la mouture du café. L'Algérie est considérée comme un pays gros consommateurs de café 110000 tonnes est le volume de consommations enregistré annuellement .un algérien consomme approximativement 3 kilos par an. .le café vert est importé des pays tropicaux : l'Amérique du sud ; l'Asie et l'Afrique.

1. 1 Présentation de l'organisme d'accueil « PHÉNIX MIZRANA »



1.1.1 Historique de l'entreprise

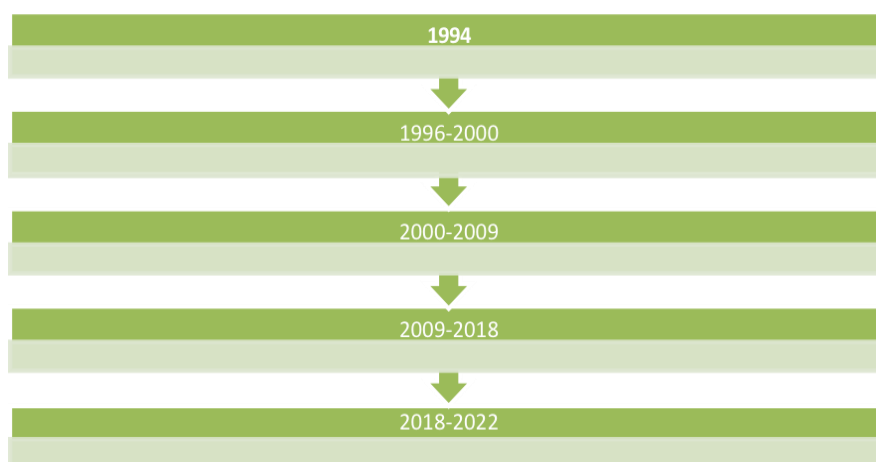
Phénix de mizrana est une entreprise familiale, classée dans la catégorie des petites et moyennes entreprises. Son domaine d'activité est la torréfaction et la mouture du café .elle se situer au côté nord de la ville Tizirt. Une ville touristique dominant la mer Méditerrané dans la willaya de Tizi-Ouzou . Son activité a débuté en 1994, deux année durent elle active en tant qu'artisan en torréfiant du café (utilisant des moyens purement artisanaux) tout en ayant un registre de commerce. L'entreprise a connu étapes d'évaluation qui l'ont aidé à développer ses dévouement de son gérant Mr BOUDFOUA ALI , qui géré l'entreprise d'une façon patriarcale .il représente le centre de décision , il contrôle la plupart des activités de l'entreprise.

LA SARL PHENIX MIZRANA est l'une des petites entreprises du secteur privé à être installée dans la région de Tizirt.

1.1.2 L'évolution de l'entreprise

En fonction de l'historique de l'entreprise précité phases de son évolution présentées dans le schéma suivant :

Figure NII° 19 : Les phases d'évolution de l'entreprise PHÉNIX MIZRANA



Source : Document interne de l'entreprise 2022.

- **Phase :** Création de l'entreprise PHÉNIX MIZRANA ;
- **Phase :** La forme juridique de l'entreprise est devenue SNC (société nom collectif) ;
- **Phase :** Elle reprend sa forme initiale d'artisan avec un registre de commerce ;
- **Phase :** Le gérant détient un registre de commerce individuel et la société se transforme en SARL (société anonyme à responsabilité limitée).
- **Phase :** L'entreprise débute l'importation de café vert. De plus, l'extension et l'acquisition de nouveaux outils de travail.

1.2. Fiche technique de l'entreprise

- Raison sociale : PHÉNIX MIZRANA
 - Forme juridique : SARL
 - Nationalité : Algérienne
 - Capital : 300000 DA
 - Chiffre d'affaires : 65497622,16
 - Adresse : Zone d'activité TIFILKOUT, MAKOUDA, TIZI6OUZOU
 - Effectif : 40
 - Chiffre d'affaires par mois : 5458135,18 DA
 - Chiffre d'affaires par année : 68497622,16 DA
- Secteur d'activité : Industrie Agroalimentaires

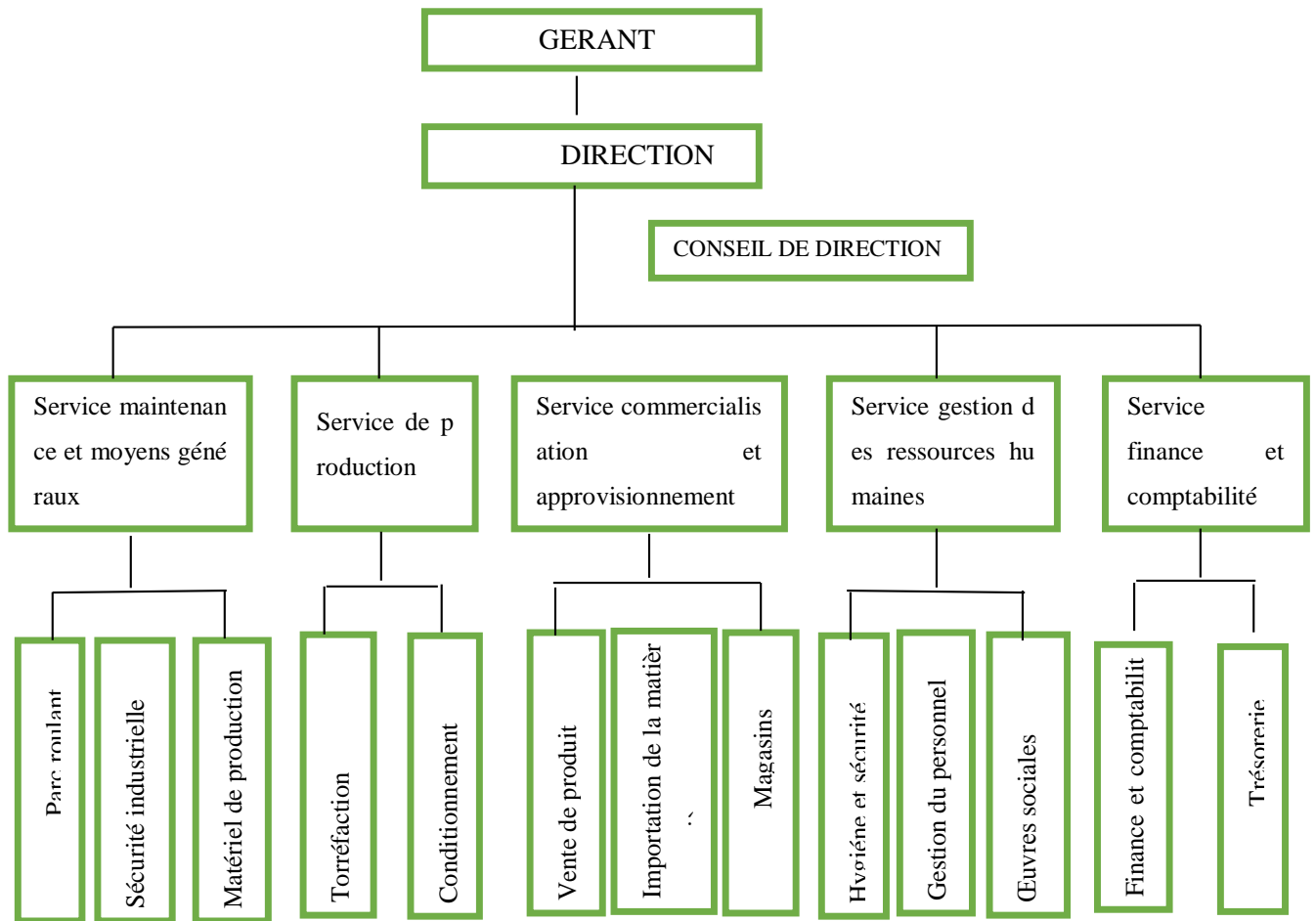
Parc :

- 4 camions pour la livraison ;
- 8 fourgons pour la livraison ;
- 2 fourgons pour le transport des employés ;
- Une fourgonnette ;
- 2 véhicules de service.

1.3. L'organigramme de l'entreprise

La structure de l'entreprise « PHÉNIX MIZRANA » est présentée comme suit :

Figure N° 20 : L'organigramme de l'entreprise PHÉNIX MIZRANA



Source : Document interne de l'entreprise 2022

1.3.1 Le gérant

À la tête de l'entreprise se place le directeur qui est aussi le propriétaire et le fondateur c'est lui qui prend toutes les décisions importantes concernant l'activité, il gère l'entreprise d'une façon patriarcale. Il contrôle le tout, que ce soit en termes d'achats, de qualité de service, de suivi de la clientèle, de gestion de stock.

Le PDG a une très grande connaissance du marché et du potentiel de son entreprise. Il essaie de l'agrandir encore plus avec comme objectif de devenir le numéro un en Algérie. Il cherche continuellement la meilleure qualité du café.

1.3.2. Service maintenance et moyens généraux

La maintenance consiste en une évolution des techniques d'amélioration de l'équipement de production et son adaptation aux nouvelles technologies.

Ce service assure :

- La mise en place de nouvel équipement de production et l’adaptation de nouvelles technologies ;
- Le bon fonctionnement de son équipement ;
- Réagir en cas de panne grave et résoudre le problème rapidement.

1.3.3. Service de production

Ce service peut être considéré comme le plus important de l’entreprise car il permet la transformation de matières premières (café vert) en plusieurs produits qui contribuent à enrichir la gamme de l’entreprise, ce service comprend un nombre important d’employés ; plus précisément 27 qui sont répartis sur 2 ateliers comme suit :

Tableau N°II.12 : Nombre d’employés dans les ateliers de production de la SARL PHÉNIX MIZRANA

Atelier de torréfaction	Atelier de conditionnement
9 employés	18 employés

Source : Document interne de l’entreprise 2022

1.3.3.1. L’atelier de torréfaction

La torréfaction constitue l’étape fondamentale du processus de production, elle inclut diverses opérations présentées dans le schéma suivant :

Figure N°II.21 : Les étapes de torréfaction du café



Source : Établi par nous-mêmes. Le 2 octobre 2022 à 13 h 05

1.3.3.2. L’atelier de mouture et conditionnement

Une fois torréfié le café passe au mouliné cylindre pour être broyé afin d’avoir la poudre de café, le conditionnement regroupe l’emballage et l’empaquetage du produit, fini qui est ensuite.

1.3.3.3. Équipement servant à torréfier le café

Les équipements de production influencent la production entre autres la performance technique qui indique la capacité de rendement optimal des équipements utilisés afin d’améliorer sa qualité de production.

- Pour la réception des cafés verts : balances à portée élevée, balance de précision ;
- Pour la torréfaction : le torréfacteur fonctionnant au gaz de ville ;

- Pour le broyage : moulin cylindré ;
- Pour le conditionnement : emballeuse soudeuse ;
- Pour le dépôt : palettes ;
- Pour le transport interne : transpalette ;

La nature des équipements de productions utilisées permet d'obtenir qu'une quantité moyenne de ce produit

1.3.4. Service commercialisation et d'approvisionnement

Ce service a pour tâche d'approvisionnement l'entreprise en matières premières et Fournitures, commercialiser sa gamme de produits fabriqués et accroître sa part de marché.

On distingue quelques missions de service commercial :

- Négocier les marchés en relation avec les grandes surfaces ;
- Vendre les produits de l'entreprise ;
- Assurer la bonne gestion des relations ;
- Traiter les problèmes de facturation en collaboration avec le département Financier ;
- Gérer les stocks ;
- Les tâches incombant au service approvisionnement consistent à :
- Élaborer un programme de production annuel ;
- Établir une nomenclature des matières premières à acheter ;
- Dresser une liste de fournisseurs par types de matières premières.

1.3.5. Département ressources humaines

Il gère les dossiers administratifs du personnel, élabore des plans d'action en vue d'améliorer les conditions du travail. Les activités du département ressources humaines sont multiples, elles regroupent plusieurs domaines qui sont :

- La rémunération : salaires, primes, indemnités, notes de frais, participation, intéressement, avantages en nature ;
- Les absences et congés du personnel :
- Congés payés ;
- Congé sans solde ;
- Congé pour formation.

Les tâches qui sont effectuées dans ce département consistent à participer à la définition des objectifs de l'organisation.

1.3.5.1. Sur le plan administratif

- Gérer le paiement du personnel ;
- Appliquer les dispositions légales et réglementaires relatives aux relations de travail ;

- Gérer les contrats de travail ;
- Gérer les conflits au sein de l’entreprise.

1.3.5.2. Sur le plan du développement des ressources humaines

- Définir les besoins en ressources humaines en fonction de production ;
- Mets en place et révise constamment l’organigramme de l’entreprise ;
- Établis et révise la nomenclature des postes ;
- Établis et révise les fiches descriptives des tâches.

Les ressources humaines constituent un facteur clé de bon fonctionnement des entreprises. Les travailleurs employés sont présentés par catégories socioprofessionnelles dans le tableau ci-dessous

Tableau N° 13 : Effectifs de PHÉNIX MIZRANA

Catégories socioprofessionnelles (CSP)	Nombre	E N %
Cadres	9	15 %
Agents de maîtrise	2	2 %
Ouvriers d’exécution	49	83 %
Total	60	100 %

Source : à partir des documents internes à l’entreprise

1.3.6. Service finance et comptabilité

Ce service est reparti en deux filières auxiliaires et essentielles qui sont :

- Le service de comptabilité pris en charge par un comptable dont la mission consiste à s’assurer de bon fonctionnement de la production en gardant une relation imbriquée avec le service approvisionnement et commercialisation ;
- Il a pour objectif d’optimiser la rentabilité et assurer la solvabilité et la liquidité de la trésorerie de l’entreprise.

1-4. La gamme de produit de l’entreprise PHENIX MIZRANA

La SARL PHENIX MIZRANA offre sur le marché une gamme variée de produits de Différents goûts : café classique

Café classique :

- Café moulu 1 kg doré (80% robusta, 20 % arabica);
- Café moulu 1 kg marron (100% robusta) ;
- Café moulu 1 kg caramélisé ;
- Café 1 kg en grain robusta ;
- Café 1 kg en grain Arabica Robusta;

- Boîte 250g pur Arabica ;
- Boîte 250g Arabica Robusta.

Café capsule :

- Capsules Kamila (10x5,5g) (100% Arabica);
- Capsules Yoyo (10x5,5g) (70% Arabica, 30 % Robusta);
- Capsules Yayas (10x5,5g) (50% Arabica, 50 % Robusta).

Le café capsule est apparu à la fin de 20eme siècle , dans les années 1970 les capsules ont révolutionnée , le quotidien des familles par la rapidité et la facilité de la préparation .le marché du café en capsule est raisonnablement fort c'est dernier années , cependant , même si cela va être contenu dans les marches traditionnels, en particulier en Europe et en Amérique du nord , même en Afrique du nord .

L'entreprise « PHENIX MIZRANA » en 2020 a lancé une autre gamme sur le marché algérienne le (café capsule) c'est une gamme tendance sur le marché .d'après l'année 2020 jusqu'à ce jours-là l'entreprise a fabrique ou bien a produit 3 marque de café capsule avec un plusieurs gouts et de la qualité

- Capsules Kamila (10x5,5g) (100% Arabica);
- Capsules Yoyo (10x5,5g) (70% Arábica, 30 % robusta);
- Capsules Yayas (100x5,5g) (50% Arábica, 50 % robusta).

La gamme de produit de l'entreprise PHÉNIX MIZRANA



Café moulu 1 kg caramélisé



Café 1 kg en grain Arabica Robusta



Capsules Yoyo Capsules Yavas Capsules Kamila

Tableau N°II.14 : Le prix de vente des produits fabriqués par PHÉNIX MIZRANA

Nature de produit	Prix de vente HT (DA)
Café moulu 1kg (80% Robusta, 20 % Arabica)	660
Café moulu 1kg marron (100% robusta)	640
Café moulu 1kg caramélisé	655
Café 1kg en grain robusta	650
Café 1kg en grain arabica robusta	670
Boite 250g pur Arabica	85
Boite 250g Arabica Robusta	75
Capsules Kamila (10x5,5g) (100% Arabica)	400
Capsules Yoyo (10x5,5g) (70% Arabica, 30 % Robusta)	350
Capsules Yavas (10x5,5g) (50% Arabica, 50 % Robusta)	330

Source : Le service commercial de l'entreprise

L'entreprise PHENIX MIZRANA dispose d'une gamme de produits variée destinée au marché algérien. Le café moulu est à 80% de robusta et 20% d'arabica, tandis que le café moulu marron est à 100% robusta. Le prix varie selon le pourcentage de la composition du café. L'arabica est plus cher. En termes de goûts, un café arabica est plus doux en bouche et présente plus d'arôme que le café robusta.

2. Les parties prenantes de l'entreprise PHÉNIX MIZRANA

2.1. Les fournisseurs de l'entreprise

L'entreprise a des relations avec plusieurs fournisseurs. Ces derniers alimentent les différents Actuellement, la SARL achète sa matière première (café vert) auprès d'un fournisseur Allemand qui l'importe à son tour des pays producteurs : Brésil, Vietnam ; Indonésie, Inde, Cameroun, Côte d'Ivoire...etc. Les contrats effectués entre l'entreprise « PHENIX MIZRANA » et son fournisseur de café vert sont de courte durée (de trois à six mois). L'entreprise est approvisionnée par d'autres fournisseurs : ateliers de PHÉNIX MIZRANA avec différentes matières et fournitures :

- Fournisseurs d'emballage ;
- Fournisseurs du sucre ;

- Fournisseurs de la cellophane ;
- Fournisseurs d'équipement administratifs.

Tableau N°II.15 : L'origine des fournisseurs du café vert

Matières premières	Origines
Café vert	Brésil
	Vietnam
	Indonésie
	Inde
	Cameroun
	Côte d'Ivoire

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'entrepris

2.2. La clientèle de l'entreprise

Les clients de l'entreprise représentent différent agents économiques qui est :

- Distributeurs et dépositaires ;
- Hôtels et Cafétérias ;
- Supermarchés ;
- Établissements publics ;
- Complexes estivaux et touristiques.

L'entreprise dispose de huit (8) points de vente au niveau national les boutiques : Tizirt, Makouda, Draa-Ben-Khessa (DBK), Azazga, Batna, Skikda, Chlef et Adrar.

3. La stratégie de la SARL PHÉNIX MIZRANA

Sa stratégie consiste :

1. **Produit** :La politique de la société est essentiellement qualitative , le plus grand soin est apporté à la sélection des grains verts , ceux –ci font l'objet d'une dégustation systématique par le maitre torréfacteur et par le patron lui-même avant achat.
2. D'où son obtention du prix au prestige et à la qualité EUROPE 2000 en reconnaissance à son image commerciale.
3. **Prix** :fixation du prix : le prix quotidien du café vert est calculé sur la base des cotations en bourses de marchandises de LONDRES (pour les robustas) et de NEW YORK(pour les arabicas).
4. **Communication** :Afin de promouvoir ses produits, « PHÉNIX MIZRANA » envisage d'utiliser les canaux de communication média autrement dit les réseaux sociaux, site web, e-mail....

5. **Distribution** : Développer la flotte automobile à travers l'acquisition de nouveaux véhicules afin d'optimiser la distribution.

1.2 Rappel de la problématique et des hypothèses de recherche

1.3.1 Problématique

« Quels sont les éléments de la stratégie de différenciation mobilisés de la construction de leur avantage concurrentiel durables et défendables ?

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est-ce que la stratégie de différenciation ?
- Quels sont les définitions, les déterminants ainsi que les formes de différenciation d'un point de vue stratégique et marketing ?
- Quels sont les éléments de différenciation les plus pertinents adoptés par la maison du café en Algérie « PHÉNIX MIZERANA ».

1.3.2 Les hypothèses

- **H1** : Le prix est l'unique variable qui détermine ou qui influence La préférence des consommateurs du café ;
- **H2** : Les éléments de différenciation hors prix sont les plus pertinents dans la stratégie de différenciation mise en place par les entreprises afin de se distinguer de la concurrence.

1.4 Présentation de l'outil de recherche ayant servi à la conduite de l'enquête

Afin de mener à bien notre étude, nous avons mis en place un questionnaire sous une forme électronique, administré sous ses deux variantes, directe et indirecte, contenant 30 questions et adressé à un échantillon de population dont la tranche d'âge varie de moins de 20 à plus de 60 ans.

1.3.1 Le questionnaire d'enquête

Le questionnaire consiste l'un des éléments essentiels de l'enquête. Qui a été élaborés par nous-même, C'est un outil d'approche du terrain où se déroulera le travail de recherche pratique, dans l'objectif méthodologique de vérifier les hypothèses, pour répondre aux interrogations et apporter des éléments de solution, qui mèneront vers des recommandations.

Le questionnaire est un outil méthodologique comportant un ensemble de questions, qui s'enchaînent d'une manière structurée. Il est présenté sous forme papier ou électronique, administré directement ou indirectement.

C'est un moyen pour recueillir des informations, au sujet d'une population ou d'un groupe de personnes et de la part d'individus faisant partie de cette population ou de ce groupe, en entrant en relation avec chacun de ces individus de la manière la plus standardisée possible

par le biais d'un système de questions-réponses. Les données recueillies peuvent être quantitatives et qualitatives.

Dans le cas d'une démarche qualitative, on parlera de « guide d'entretien qualitatif ».

1.4.2 Son usage

L'usage du questionnaire d'enquête s'inscrit dans une logique d'étude à vocation descriptive ou explicative et de nature quantitative.

1.4.3 Qualités de rédaction

- Les questions posées doivent attirer l'attention et veiller à l'intérêt de l'enquête ;
- Elles doivent être faciles à comprendre ;
- Doivent entraîner des réponses non biaisées.

1.4.4 Formes de question et échelles d'attitude

▪ Questions fermées

Elles précisent la série de réponses possibles ainsi que le format des réponses.

- À réponse unique ;
- À réponses multiples ou à choix ;
- À échelle ;
- Ordonnées ;
- Avec notation.

▪ Questions ouvertes

Laisser aux répondants la liberté de construire ses réponses avec ses propres mots.

Section 02 : La méthodologie de recherche : l'enquête**2.1 Définition de l'enquête**

Une enquête est une méthode de recueil d'information sur un grand nombre de personnes, en interrogeant seulement quelques-unes d'entre elles.

Une enquête comprend plusieurs étapes liées entre elles, la définition des objectifs, la sélection d'une base de sondage, le choix du plan d'échantillonnage, la conception du questionnaire, la collecte et le traitement des données, l'analyse et la diffusion des données, et la documentation de l'enquête.

Si toutes les phases de l'enquête sont importantes et doivent être exécutées avec beaucoup de soin, la réussite finale de l'enquête est fonction de la nature et de la qualité des données recueillies. Des données de qualité exigent essentiellement un questionnaire bien conçu et des procédures uniformes pour le remplir.

Le questionnaire est au cœur du processus de collectes. Il a des répercussions importantes sur la qualité des données parce qu'il constitue le moyen de collecte des données.

Les questions posées doivent être conformes à l'énoncé des objectifs de l'enquête et permettre la collecte d'information utile pour l'analyse des données. Elles doivent répondre à tous les besoins d'information, mais chaque question devrait avoir une justification explicite pour être inscrite dans le questionnaire. Il faut savoir pourquoi chaque question est posée et à quoi servira cette information. La formulation de la question doit être claire. Les questions doivent être réparties en séquence logiques pour le répondant. Les questions doivent être formulées pour être faciles à comprendre et permettre au répondant d'y répondre précisément.

2.2 Objet de l'enquête

Toute recherche doit être fondée sur une problématique. De même, le sujet d'étude est obligatoirement soumis à un questionnement de ses implications et de ses postulats.

Par définition, une problématique est « la formulation d'une question centrale concernant ce qui pose problème dans le sujet traité ».

C'est à travers l'objet que le chercheur tente de développer une compréhension de la réalité. Dans ce cadre, l'objectif de notre recherche consiste à analyser la stratégie de différenciation appliquée par la maison du café « PHÉNIX de MIZRANA ».

2.3 Les phases de l'enquête

La durée d'une enquête peut être répartie en plusieurs phases.

Il faut faire une enquête étape par étape, appliquer des procédures et des formules précises pour que les résultats donnent de l'information exacte et significative. Il faut bien

connaître les tâches particulières, leurs liens et leur pertinence pour comprendre le processus complet. Voici les étapes d'une enquête :

▪ **Définition du problème et formulation des objectifs :**

Éclairer pourquoi cette étude, quel est le problème et quels sont les objectifs le mieux et le plus clairement possible.

- Sélection d'une base de sondage ;
- Choix d'un plan d'échantillonnage ;
- Conception du questionnaire ;
- Collecte des données ;
- Saisie et codage des données ;
- Vérification et imputation (traitement des données) ;
- Estimation (pondération) ;
- Analyse des données ;
- Diffusion des données ;
- Documentation (concepts et définition, sur la qualité des données, etc...).

2.4 Méthodologie de l'enquête

L'objectif de départ étant d'essayer d'identifier les perceptions des consommateurs des produits agroalimentaires particulièrement ceux des « café et capsules ». Pour cela, nous avons opté pour une étude de cas à travers une enquête de terrain où 100 individus ont été interrogés par un questionnaire à l'effet de trouver des réponses à même de pouvoir expliquer la problématique posée ci-dessus préalablement.

2.5 Le contenu de l'enquête

Le questionnaire élaboré par nous-mêmes dans notre cas comprend 30 questions. Il a été élaboré et mis en place dans « Google Formes », et diffusé par internet (via e-mail) ainsi que sur réseaux sociaux (Messenger, Instagram, WhatsApp...)

Notre questionnaire a reporté essentiellement sur les éléments suivant :

- Les caractéristiques socio- professionnelles des consommateurs (sexe, âge, profession, revenu...);
- Le comportement des consommateurs et leurs régularités dans le temps et dans l'espace au regard des différents points d'achat ;
- Leurs modes de consommation ;
- Leurs habitudes alimentaires ;
- Leurs fréquences d'achat ;
- La perception du produit centré sur des éléments de prix et hors prix ;

- La perception de la qualité centrée sur des éléments secondaires et primaires ;
- La préférence des consommateurs ;
- Les déterminants ainsi que les motivations d'achat chez les consommateurs ;
- L'évaluation des marques référence compte tenu des critères de prix et de qualité ;
- Pour de raison méthodologique, ces éléments sont regroupés en quatre voire en cinq rubriques, à savoir :

▪ **Caractéristique de l'échantillon**

Thème 1 : Consommation du café (café classique et capsules)

Thème 2 : Positionnement de la marque PHÉNIX de MIZRANA

Thème 3 : Variables prix/hors prix déterminant le choix du café

Thème 5 : Évaluation de la marque référence selon les variables prix/hors prix

Le but de recueillir les avis des uns et des autres à travers des éléments de réponse et d'informations, lesquels une fois collectés, sont analysés par les différents outils et méthodes de tri. Ce qui nous donnera ensuite, une idée plus au moins claire et précise sur le phénomène étudié.

L'enquête a été menée auprès d'une population composée de jeunes étudiants comme de vieilles personnes en retraite, des femmes comme des hommes, des citadins comme des villageois, des actifs et des sans fonctions.

Section 03 : Échantillon de l'enquête : principales caractéristiques**3.1 Définition de l'échantillon de l'enquête**

L'échantillon est un moyen de sélectionner n sous-ensemble d'unités d'une population cible dans le but de recueillir des renseignements.

Un échantillon est une extraction de la population, qui présente des caractéristiques, définies par l'enquête, similaires à la population de référence, et à partir duquel il sera possible d'établir certaines généralisations. Une fois la population définie, il convient de déterminer sur quels critères devra être constitué l'échantillon censé la représenter, ou du moins sur quels critères allons-nous nous assurer de sa représentativité.

L'échantillonnage est la technique par laquelle on choisit une partie représentative de la population pour déterminer les caractéristiques de l'ensemble de la population étudiée. Avant d'échantillonner

Définir la population d'intérêt ou population cible et l'unité d'enquête : La population d'intérêt, c'est l'ensemble des individus (unités statistiques) que l'on veut étudier.

- Fixer la taille de l'échantillon ;
- Sélectionner une base de sondage ;
- Fixer une méthode d'échantillonnage.

3.2 Les méthodes de l'échantillonnage

Il existe deux types de méthodes d'échantillonnage : L'échantillonnage probabiliste ou aléatoire et l'échantillonnage non probabiliste ou empirique.

3.2.1 L'échantillonnage probabiliste ou aléatoire

Il est plus complexe, prend plus de temps et il est habituellement plus coûteux que l'échantillonnage non probabiliste. On distingue 4 méthodes

▪ L'échantillonnage aléatoire simple

L'échantillonnage aléatoire simple est une méthode qui consiste à prélever au hasard et de façon indépendante, (n) individus ou unités d'échantillonnage d'une population à (N) individus. Dans ce cas, chaque membre d'une population a une chance égale d'être inclus à l'intérieur de l'échantillon. Cette méthode est appliquée quand la population possède des caractéristiques homogènes et que nous détenons une base de sondage. Le choix du tirage peut se faire avec remise (un individu peut être choisi plusieurs fois) ou sans remise (un individu déjà choisi ne peut l'être de nouveau). On peut espérer un échantillon « représentatif » puisque la méthode donne à chaque individu de la population une chance égale, mais la méthode n'est applicable que lorsqu'il existe une liste exhaustive de toute la population.

▪ L'échantillonnage systématique

Une méthode qui exige aussi l'existence d'une liste de la base de sondage où chaque individu est numéroté de 1 jusqu'à N, facile à sélectionner parce qu'un seul individu est choisi au hasard. On peut obtenir une bonne précision parce que la méthode permet de répartir l'échantillon dans l'ensemble de la liste, mais les données peuvent être biaisées à cause de la périodicité s'il n'y a pas homogénéité des caractéristiques de la population.

▪ L'échantillonnage stratifié

On divise la population en groupes homogènes (appelés strates), qui sont mutuellement exclusifs (selon l'âge, le sexe, la province de résidence, le revenu, etc.). Les variables de stratification doivent être simples à utiliser, faciles à observer et étroitement liées au thème de l'enquête. Proportionnellement à son importance dans la population, on calcule combien il faut d'individus au sein de l'échantillon pour représenter chaque strate et dans chacune des strates. On sélectionne des échantillons indépendants.

▪ L'échantillonnage par grappe et à plusieurs degrés

Dans chaque grappe, on tire encore un autre échantillon, on parle de sondage à deux degrés, on peut avoir un sondage à plusieurs degrés (degré supérieur à 2). La méthode ne nécessite pas forcément une base de sondage puisque seuls les individus inclus dans les grappes comptent, mais la méthode peut entraîner des résultats imprécis (moins précis que les méthodes précédentes) puisque les unités voisines ont tendance à se ressembler. Elle ne permet pas de contrôler la taille finale de l'échantillon.

3.2.2 L'échantillonnage non probabiliste ou empirique

Dans le cas de l'échantillonnage probabiliste, chaque unité a une chance d'être sélectionnée. Dans celui de l'échantillonnage non probabiliste, on suppose que la distribution des caractéristiques à l'intérieur de la population soit égale, on ne peut mesurer la fiabilité d'un échantillonnage non probabiliste ; la seule façon de mesurer la qualité des données en résultant consiste à comparer certains des résultats de l'enquête à l'information dont on dispose au sujet de la population.

Cette méthode est utilisée : pour des études exploratoires, pour réduire les coûts, pour l'analyse des petits échantillons, quand il est impossible ou non envisageable d'utiliser la méthode aléatoire.

La méthode d'échantillonnage non-probabiliste est utilisée lorsqu'il n'est pas possible de constituer une liste exhaustive (base de sondage) de toutes les unités du sondage.

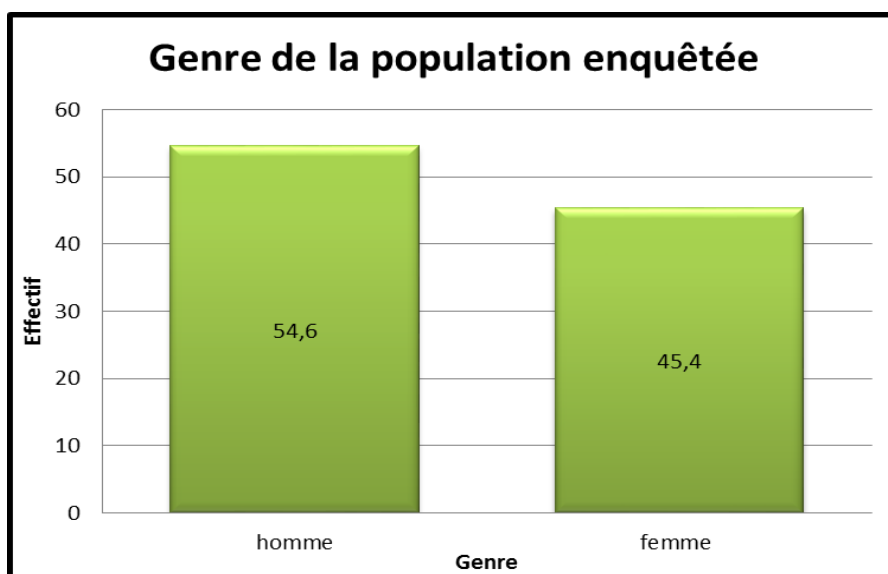
Il existe plusieurs méthodes d'échantillonnage non probabiliste, les plus connus sont les suivantes :

- **La méthode de quotas :** Une technique d'échantillonnage qui s'impose à chaque fois qu'il faut utiliser un échantillon représentatif alors qu'il n'est pas facile de disposer d'une liste de sondage, et que la structure de la population à étudier est connue. Cette méthode est largement utilisée dans les enquêtes d'opinion et est études de marché notamment parce qu'il ne suppose pas de liste des individus de la population. L'échantillonnage par quotas est généralement moins coûteux que l'échantillonnage aléatoire. Il est également facile à administrer, certaines unités peuvent n'avoir aucune chance d'être sélectionnées.
- **La méthode de volontaire ou de convenance :** On prélève l'échantillon à partir d'un groupe de volontaires. Dans ce cas, l'échantillon est composé de toutes les personnes que l'analyse considère concernées (population cible) et volontaires (acceptent d'y participer) par le sujet de l'étude. Cette méthode est très facile à appliquer car l'enquête ne se préoccupe pas de convaincre les enquêtés, il ne s'intéresse qu'à ceux qui ont accepté de répondre, mais c'est un échantillon biaisé car aucune de sélection n'est suivie pour s'assurer que l'échantillon ainsi constitué est bien représentatif de la population cible.
- **La méthode d'échantillonnage ciblé ou échantillonnage à la place :** Cette méthode consiste à obtenir un échantillon d'éléments recrutés en des lieux où la probabilité de rencontrer les personnes concernées par la thématique de l'étude est très élevée. Ce type d'échantillon est largement utilisé pour travailler sur des cibles structurellement bien identifiées mais dispersées ou de faible effectif.
- **La méthode de boule de neige :** C'est une méthode dont l'échantillon est composé d'individus recommandés par des personnes déjà enquêtés. Ce type d'échantillon est largement utilisé en milieu industriel, il est également utile pour atteindre des populations très particulières ou pour pénétrer des milieux fermés, mais il y a une difficulté d'obtention d'un échantillon représentatif si vous n'avez pas pu avoir des recommandations.
- **La méthode d'Access panel ou de panel ouvert :** L'Access est un échantillon composé d'individus volontaires qui ont été recrutés au cours des études précédemment réalisées. L'usage de cette méthode est fréquent pour les études par internet. Son principal avantage est de ne pas avoir à rechercher au hasard des personnes à interroger, mais de sélectionner sur une liste celles qui répondent aux caractéristiques recherchées .

3.3 Les caractéristiques principales d'échantillon de l'enquête

3.3.1 Le genre (sexe)

Figure N°II.22 : genres de la population enquêtée

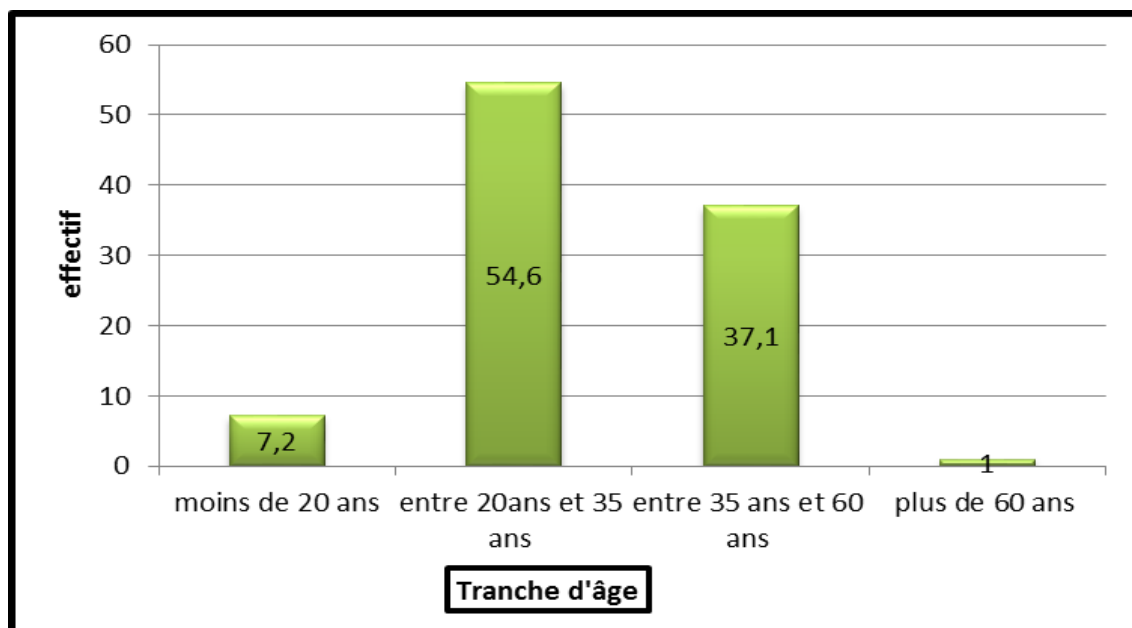


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

L'échantillon de la population étudiée est mixte, dont 54.6 % sont des Hommes et 45.4 % des Femmes.

3.3.2 L'âge

Figure N°II.23 : Age de la population enquête

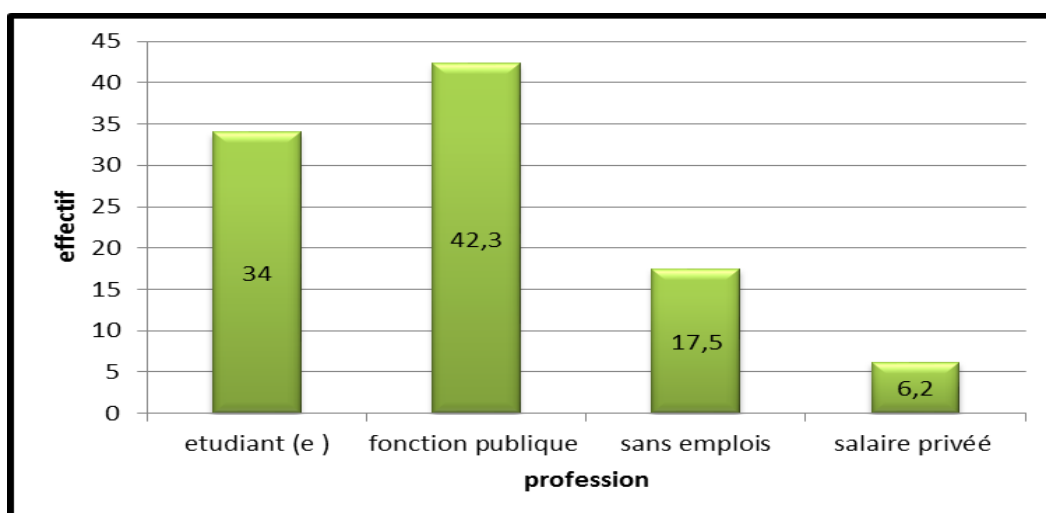


Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

La plupart des personnes interrogées se situent entre 20ans et 35 ans. Avec un taux de 54,6 %

3.3.3 Situation socioprofessionnelle

Figure N°II.24 : les différentes professions de la population enquêtée

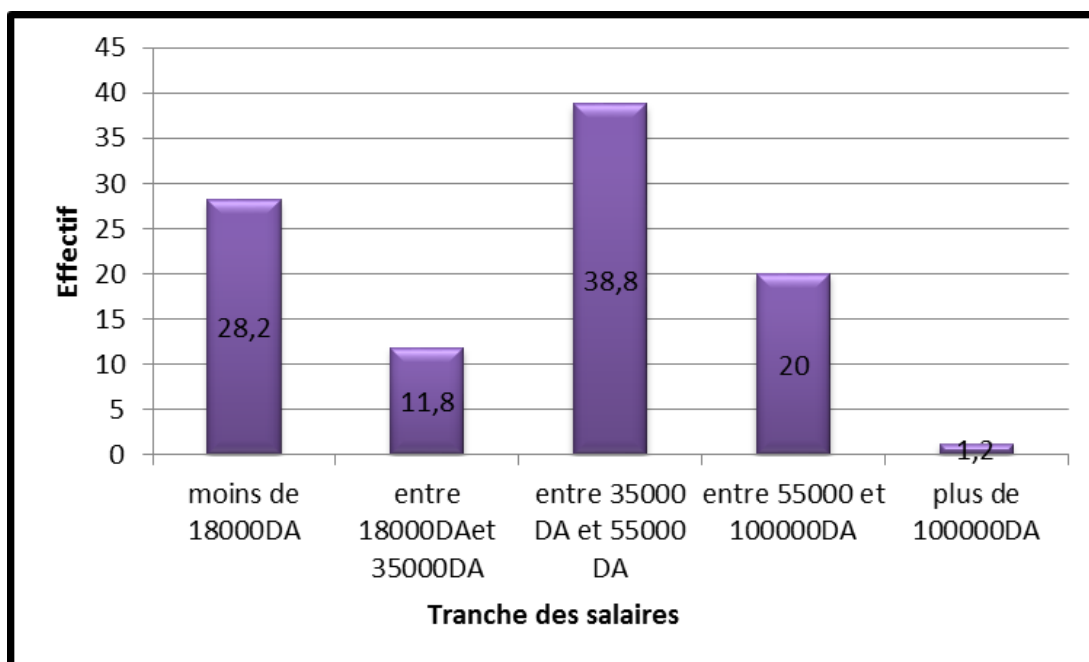


Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

La plupart des personnes interrogées sont des fonctionnaires avec un taux de 42.3 %.

3.3.4 Situation des salaires

Figure N°II.25: Les catégorise des salaires de la population enquêtée

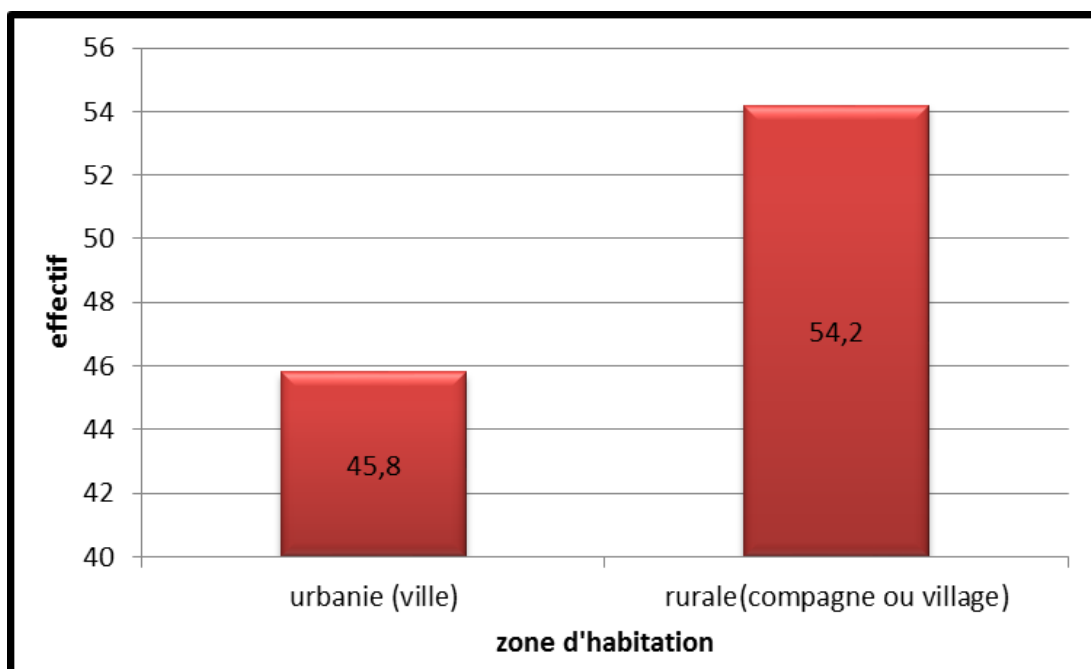


Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

Gros des salariés se situent dans la fourchette (+35000DA et 55000DA).

3.3.5 Zones d'habitation

Figure N°II.26: les lieux d'habitation de la population enquêtée

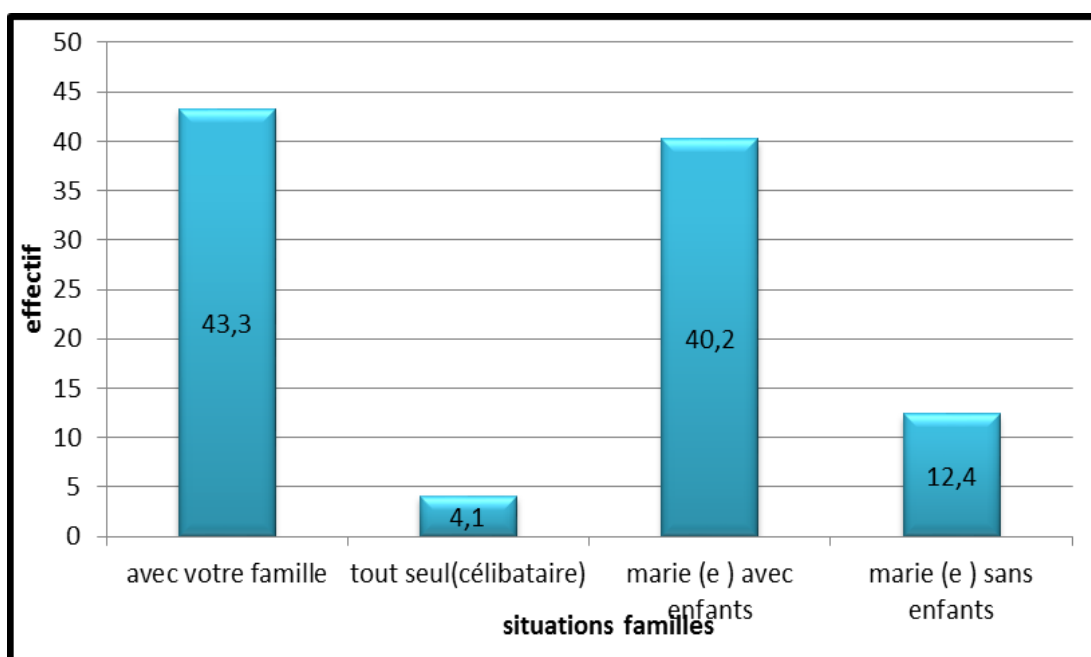


Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

La plupart des personnes interrogées habitent dans des zones rurales avec un taux de 54.2 %

3.3.6 Situation familiale

Figure N°II.27 : situations familiales de l'échantillon

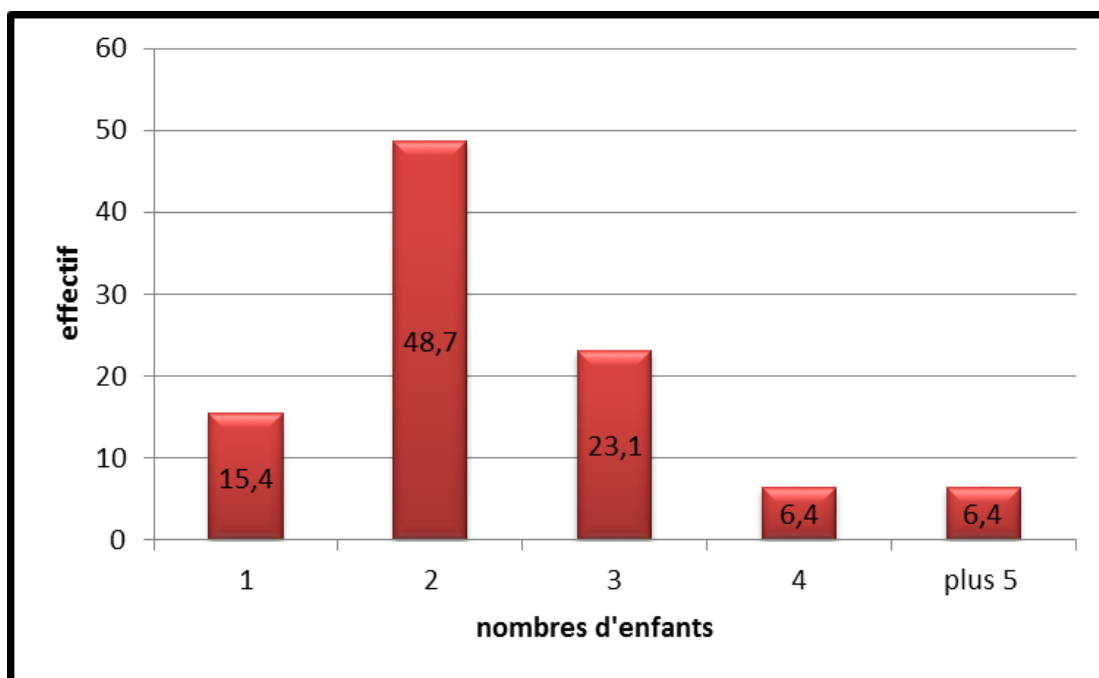


Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

La plupart des personnes interrogées déclarent vivre avec leurs familles. Avec un taux de 43.3 %.

3.3.7 Nombre d'enfants (mineurs et majeurs), si marié (e)

Figure N°II.28: Nombre d'enfants

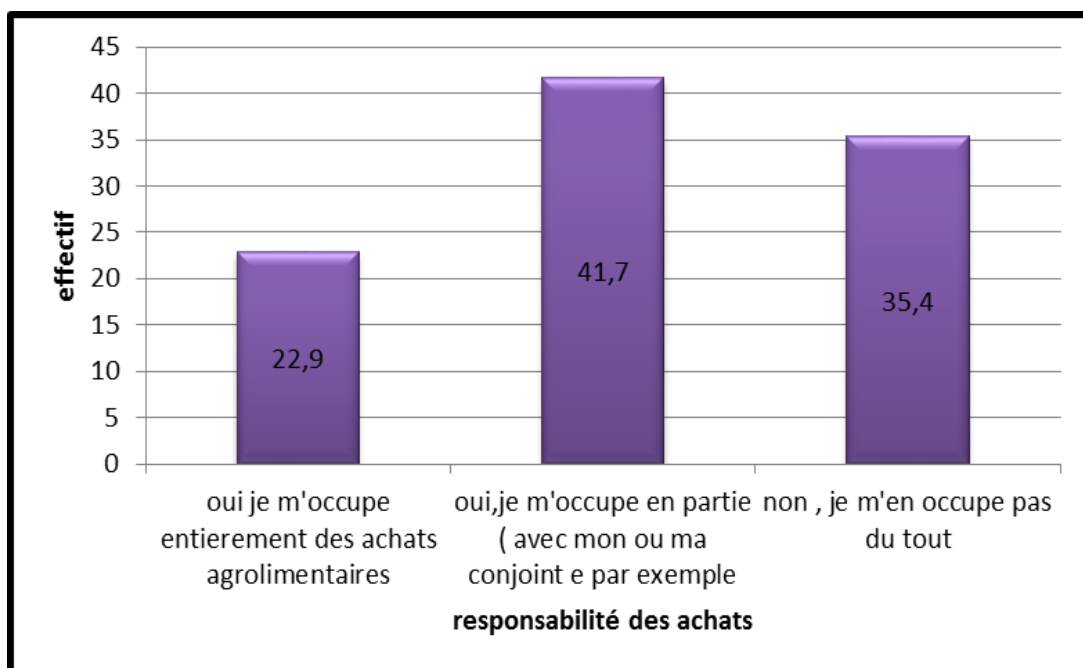


Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

On voit que les personnes mariées interrogées 48.7 % deux sont (02) enfants, 23.1 % avec (02) enfants, 15.4 % avec (01) enfants, et 6.4 % avec (4) enfants et (5) plus d'enfants.

3.3.8 Responsabilité des achats

Figure N°II.29: La responsabilité des achats



Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

La majorité des membres interrogés occupe une partie des achats avec (mon ou ma conjointe (e) avec un taux de 41.7 %.d'autres membres interrogé je m'en occupe pas du tout de c'est achats avec un taux de 35.4 %.

Conclusion

Nous avons présenté le terrain de la recherche, la méthodologie de la recherche empirique et les principales caractéristiques de l'échantillon à travers lequel on a sélectionné un sous-ensemble d'unités de la population ciblées dans le but de recueillir des renseignements sur eux (les caractéristiques socio- professionnelles des consommateurs (sexe, âge, profession, revenu, zones d'habitation, situation familiale, et leurs fréquences d'achat)).

Après avoir présenté notre enquête dans se présent chapitre, nous allons présenter et analyser les résultats de cette enquête dans le prochain chapitre.

Chapitre 03 III :
Les résultats de la recherche :
Présentation, analyse et discussion

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Introduction

Ce présent chapitre sera consacré à l'analyse et à la discussion des résultats de la recherche obtenue à travers le questionnaire d'enquête qu'on a fait auprès d'un nombre de clients consommateurs.

Afin de bien traiter ces résultats on va opter dans la Section 1 pour une analyse Uni variées (Tri à plat), dans laquelle on va parler sur la consommation des produits agroalimentaire (café classique et café capsule), ainsi que le positionnement des marques (café classique et café capsule), ensuite les variables prix et Hors prix déterminants le choix des marques des produits PHENIX MIZRANA enfin l'évaluation Prix et Qualité de ces marques.

En ce qui concerne la section 2 sera une analyse Bi variée (tri croisé), ou on va opter pour une évaluation (Prix) et (Qualité) des marques (confrontation PHENIX MIZRANA, FACTO, AROMA, 1001), ainsi que la comparaison de ces marques par rapport aux couples (Prix/ Qualité), ensuite par rapport aux variables prix on va faire un croisement entre les 1re préférences des consommateurs et les critères prix, et les variables hors prix c'est un croisement entre toujours la 1re préférence des consommateurs et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité).

Quant à la section 3 sera consacré pour la discussion des résultats de la recherche.

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Section 1 : Analyse Uni variées (Tri à plat)

L'analyse unie variée nous permet de décrire des variables et comment une variable est distribuée. C'est l'analyse la plus basique.

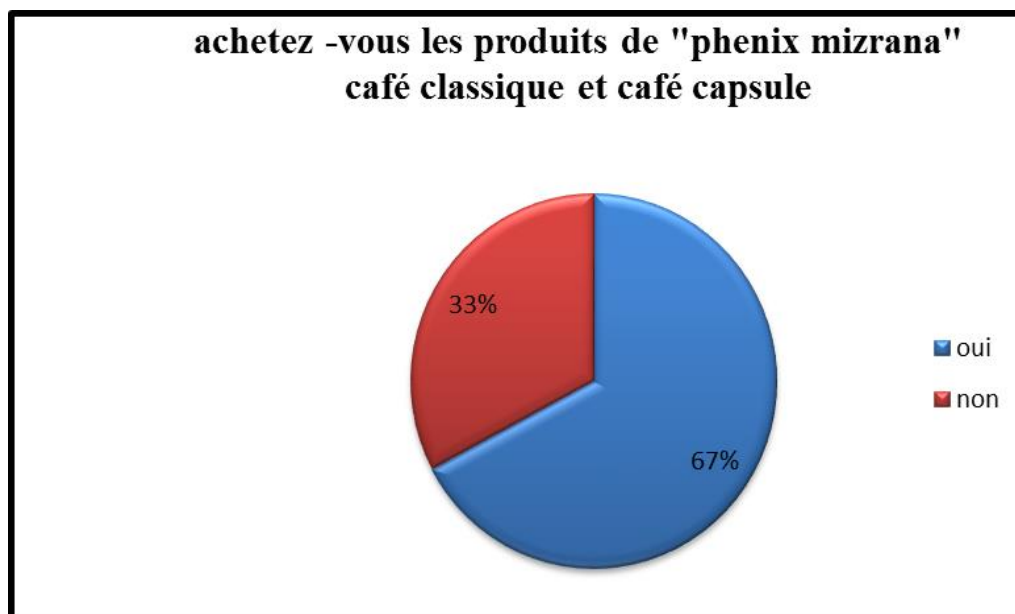
Elle sert à décrire une variable d'où le nom uni variée (tel que : combien de femmes on a dans notre échantillon). Cette analyse permet de regarder la distribution, la fréquence et le pourcentage d'items dans une variable. Elle permet également de regarder la centralité et la dispersion d'une variable à travers la moyenne et la médiane et pour d'autres types de variables, à travers la moyenne et l'écart-type.

L'analyse uni variée consiste à analyser chacune des variables du questionnaire sans tenir compte de certaines autres variables. Nous tenons à signaler que les données sur lesquelles sont élaborées l'ensemble des figures présentées dans cette section, sont présentées en annexes sous forme de tableaux portant le numéro équivalent à celui de chacune des figures.

1.1 Consommation des produits agroalimentaire (CAFÉ PHÉNIX MIZRANA)

1.1.1 Fréquences d'achat des produits (CAFÉ PHÉNIX MIZRANA).

Figure N°III.30: Fréquences d'achat des produits (CAFÉ PHÉNIX MIZRANA).



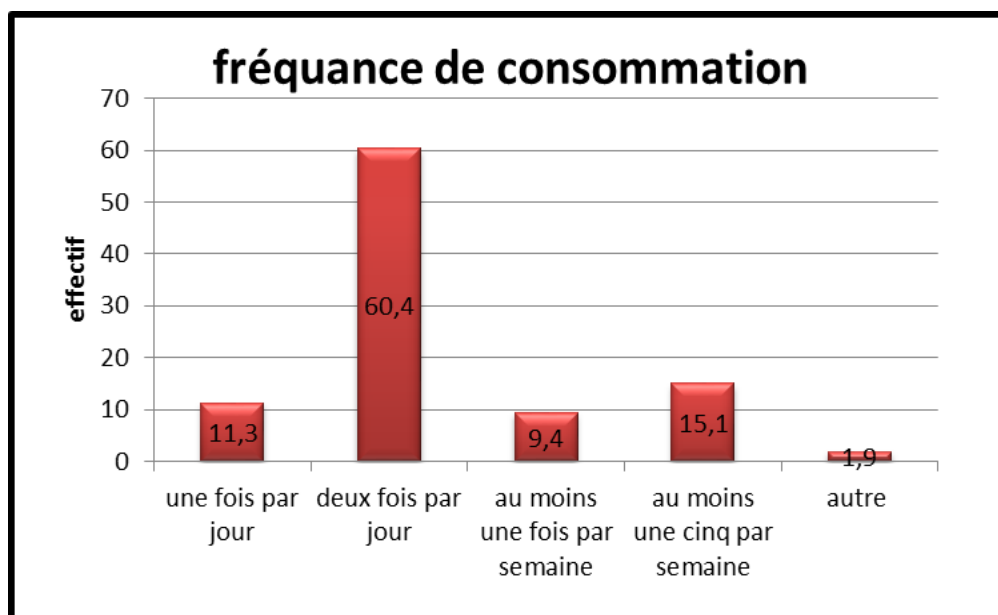
Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

Il existe que 33 % des personnes qui n'achètent pas des produits « PHÉNIX MIZRANAN ».

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

1.1.2 Fréquence de consommation des produits (CAFÉ PHÉNIX NIZRANA)

Figure N°III.31 : Fréquence de consommation des produits (CAFÉ PHÉNIX MIZRANA)

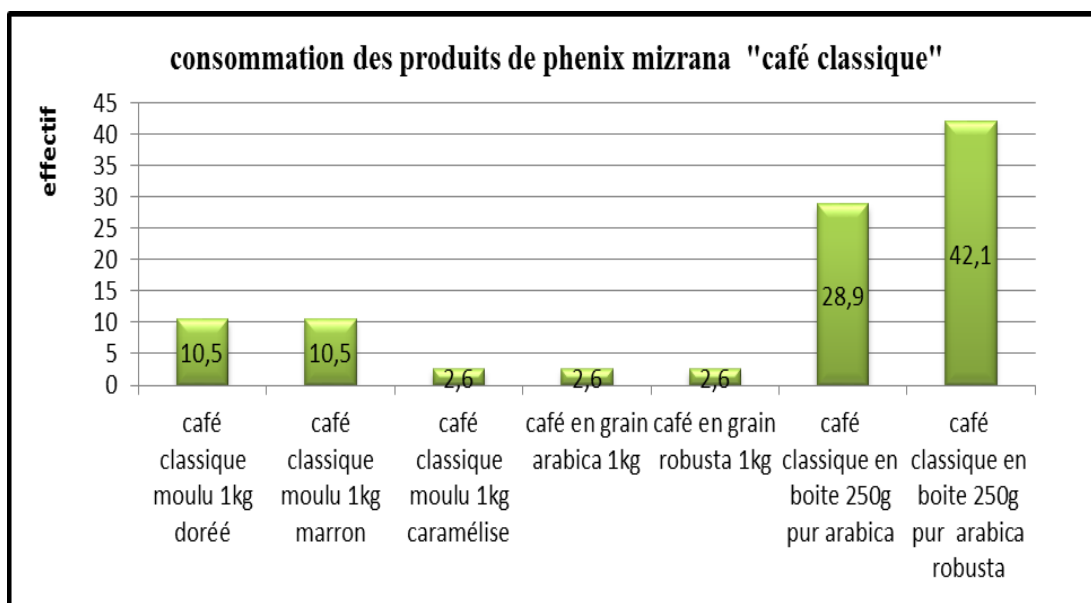


Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

L'ensemble des individus testé au bien consomme « boire le café classique » au moins deux fois par jour avec un taux de 60.4 %

1.1.3 Consommation des produits de phénix MIZRANA« café classique »

Figure N°III.32: Consommation des produits de phénix MIZRANA « café classique »



Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

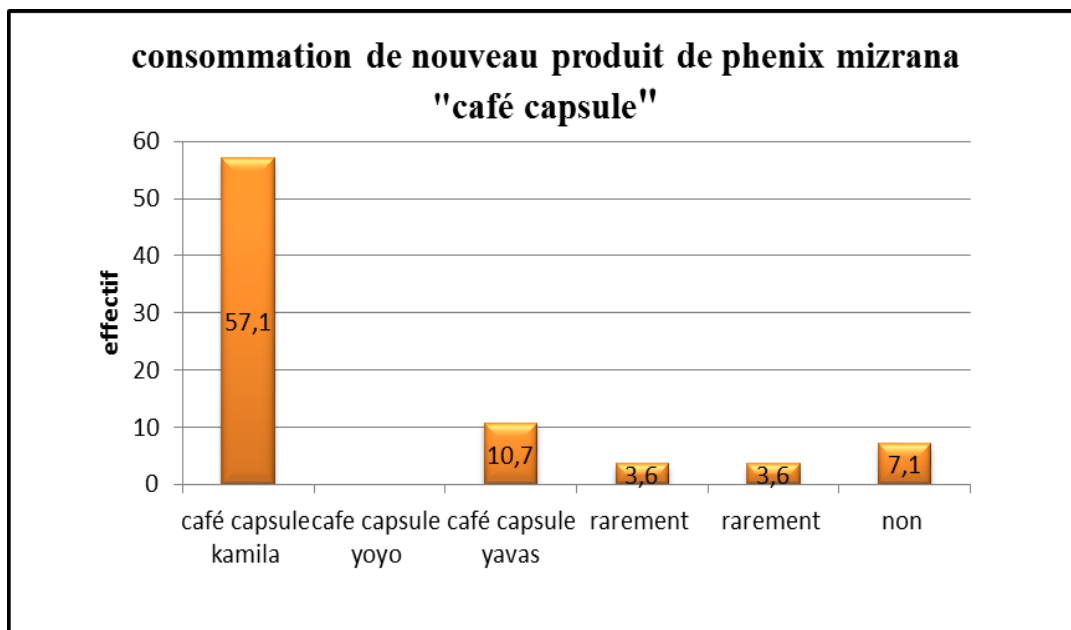
Voit que 42.1 % des personnes interrogées consomment au bien boivent du café classique de 250 g pur arabica robusta. Après des personnes boivent du café classique boîte 250 g pur arabica avec un taux de 28.9 % , 10.5 % café classique moulu 1kg dorée , 10.5%

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

café classique moulu 1kg marron , beaucoup de personnes boivent le café classique pur et moulu.

1.1.4 Consommation du nouveau produit de phénix mizrana « café capsule »

Figure N°III.33: consommation du nouveau produit de phénix mizrana « café capsule »

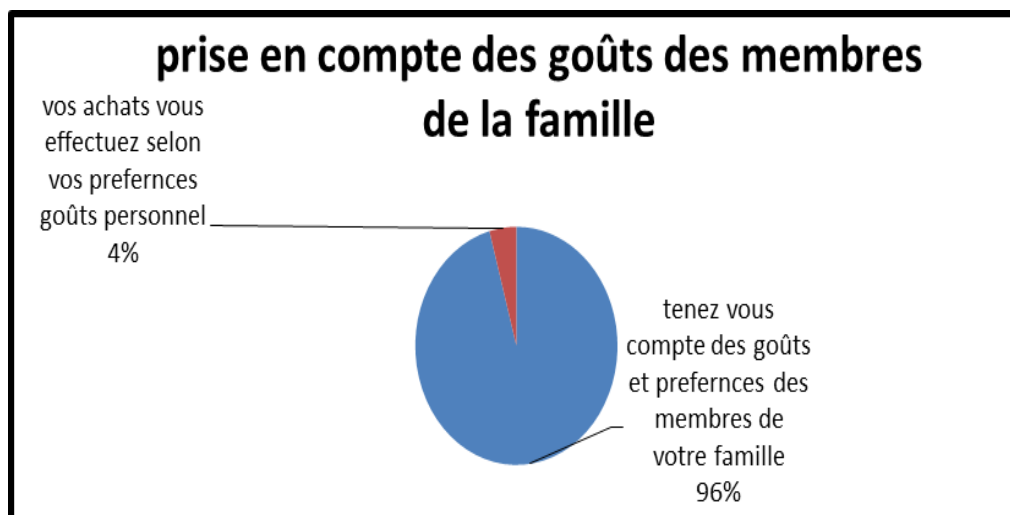


Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

D'après notre recherche on voit que la majorité des personnes ne boivent pas du café classique mais quand l'entreprise a lancé ce nouveau produit «donc on voit ici que 57.1 % des personnes boiront leur café capsule mais pas dans leur foyer c'est ailleurs.

1.1.5 : La prise en compte ou non des goûts des membres de la famille sur « phénix mizrana ».

Figure N°III.34: la prise en considération des goûts des membres de la famille



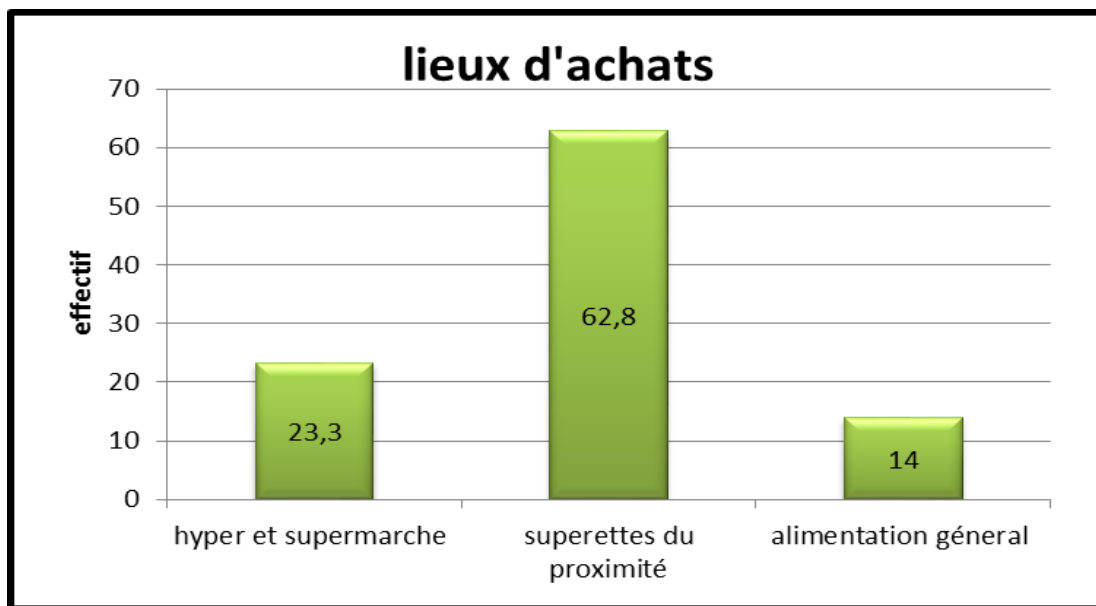
Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

on voit que la plupart des acheteurs et des consommateurs prend en considération les goûts des membres de leur famille avec un taux de 96 %

1.1.6 : Les lieux d'achats

Figure N°III.35: les lieux d'achats

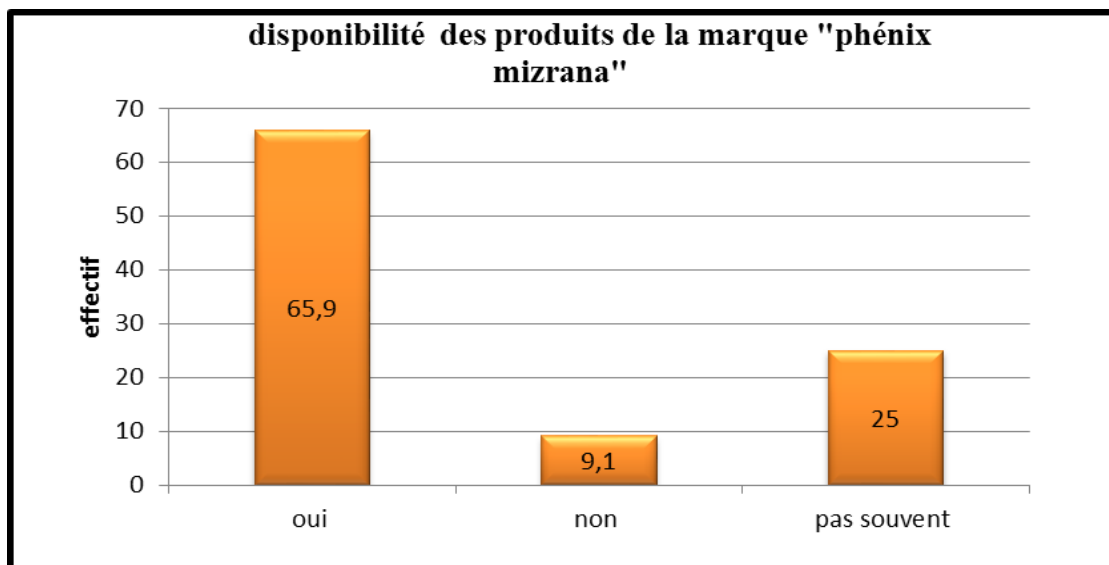


Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

On voit que 62.8 % des personnes interrogées achètent leur produit soit café classique ou bien café capsule dans des supérettes de proximité, puis 23.3 % dans les hyper et supermarché, et 14 % qui achètent dans les alimentations générales

1.1.7 Disponibilité des produits recherche sur les étalages

Figure N°III.36 : Disponibilité des produits de « phénix mizrana »



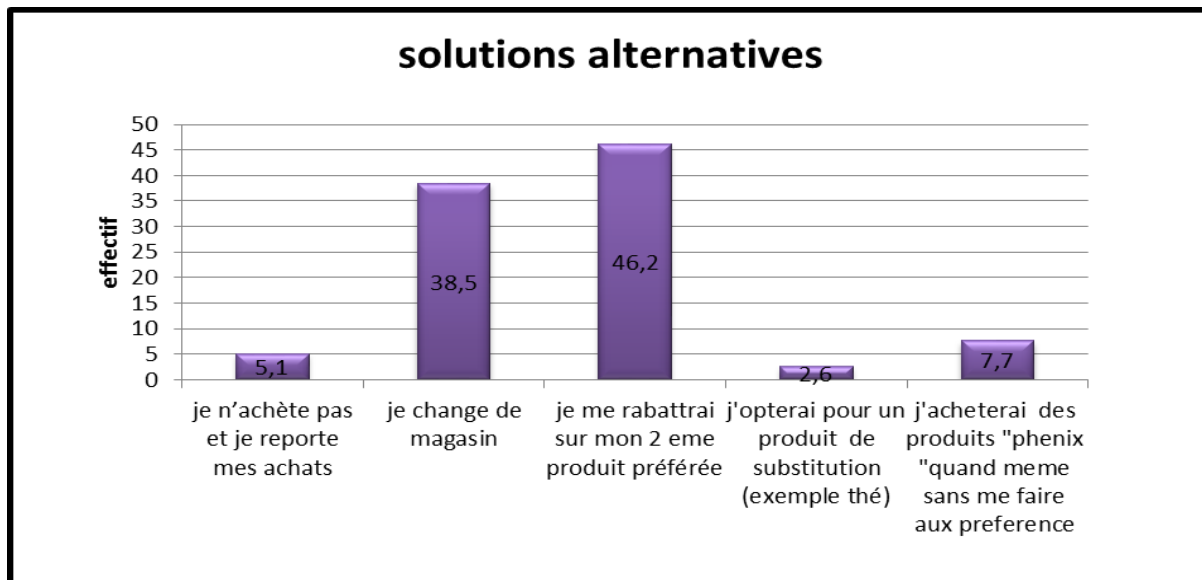
Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Généralement presque la marque recherche sont présentes sur les étals des différents commerces avec un taux 65.9 %.

1.1.8 Actions alternatives en cas de non-disponibilités de la marque du produit « Phénix mizrana »

Figure N°III.37: Solutions alternatives

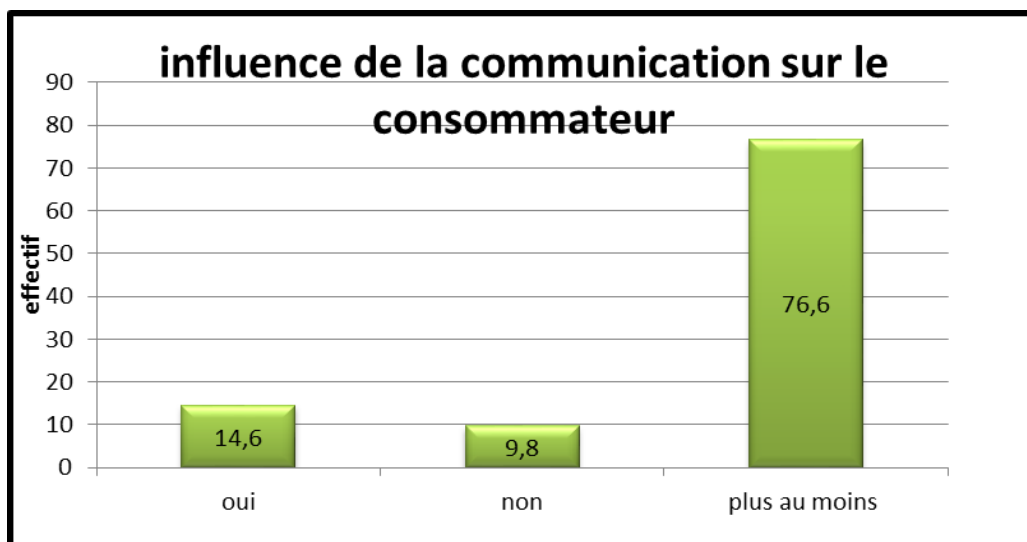


Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

D'après les nombres de réponses obtenues à la question que la plupart des consommateurs ou des acheteurs ils sont moins fidèle à leurs marques des ou leur rabattrai sur mon 2ème produit.

1.1.9 Sensibilité a la communication publication et communication

Figure N°III.38 : Influence de la communication sur le consommateur



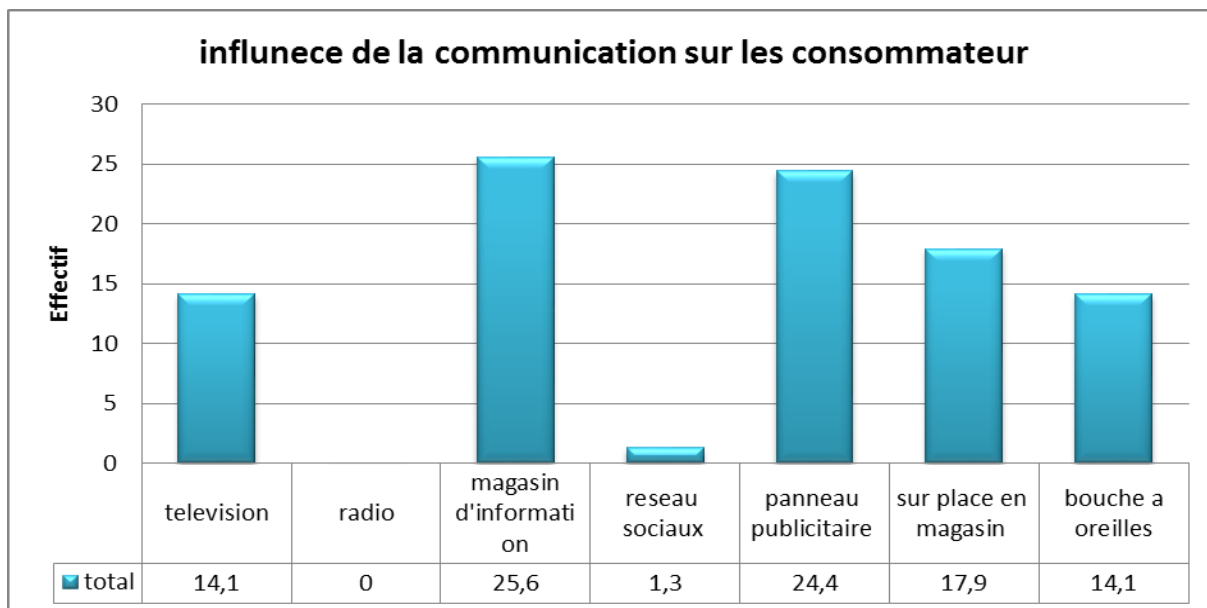
Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

La plupart des consommateurs sont insensibles à la publicité avec un taux de 75.6 %.

1.1.10 : Moyens d'informations des consommateurs quant aux produits « phénix mizrana » (café classique et café capsule »

Figure N°III.39 : moyens d'informations des consommateurs quant aux produits

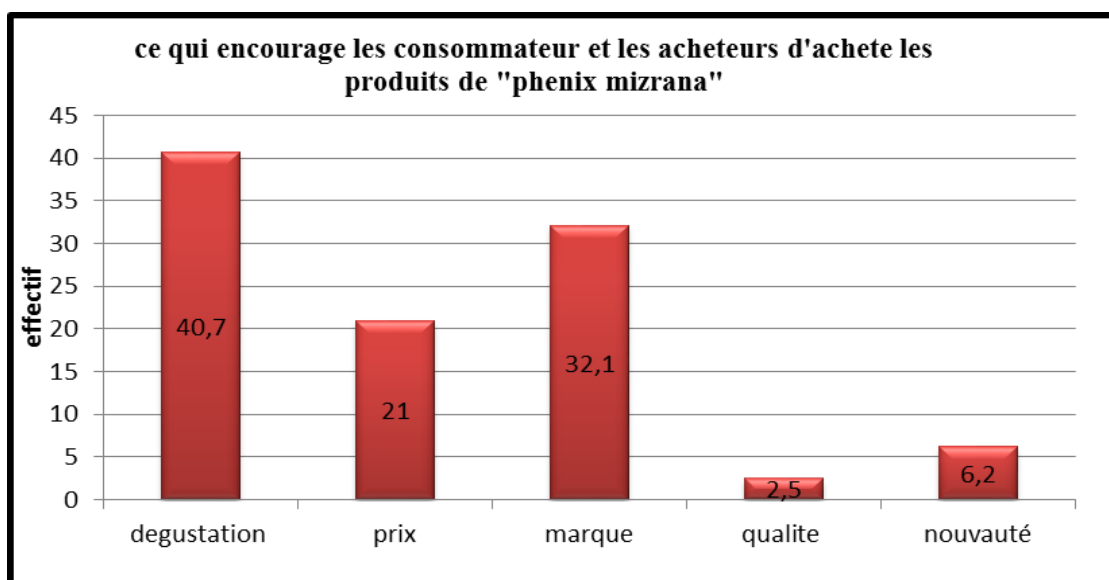


Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

La plupart ils veulent informer sur les magasins d'information du taux 25.6 %.

1.1.11 Ce qui encourage le plus les consommateurs et les acheteurs à acheter des nouveaux produits de « phénix mizrana »

Figure N°III. 40: Ce qui encourage le plus les consommateurs et les acheteurs à acheter des nouveaux produits de « phénix mizrana »



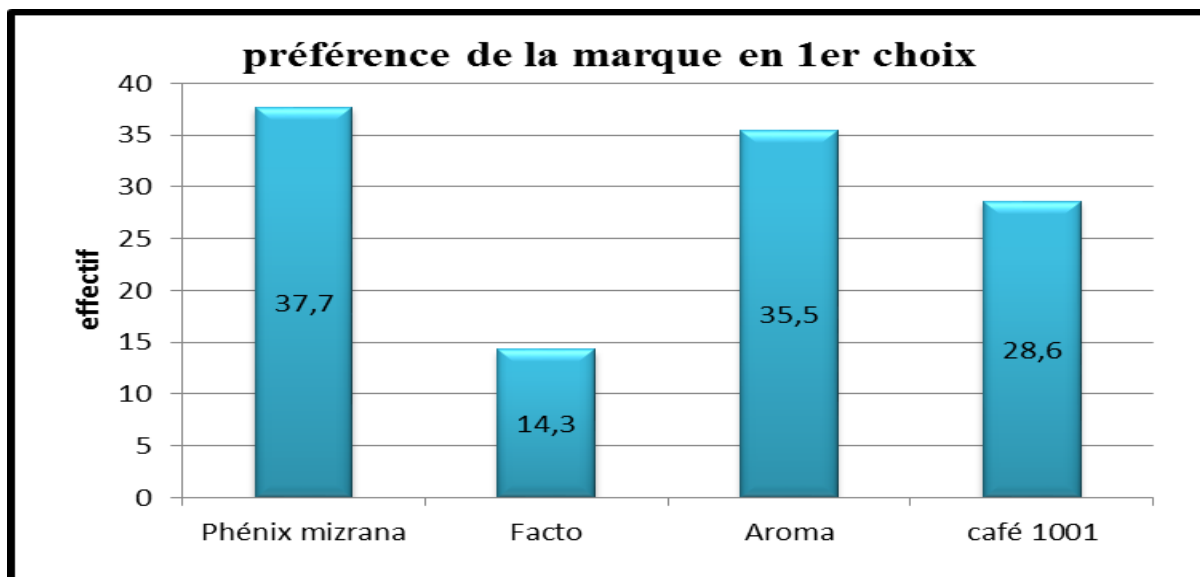
Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

On voit que les consommateurs et les acheteurs ils donnent tout d'abord à l'importance à la dégustation (soit sur le goût la consistance, l'odeur) avec un taux 40.7 % ensuite à la marque avec un taux de 32.1 % , après au prix avec un taux de 21 % ,ils ne prennent pas trop en considération la qualité et la nouveauté .

1.2 Le positionnement des marques (café classique).

Figure N°III.41 : Notoriété assistée des marques



Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

D'après les réponses de 100 personnes au plus interrogé la moitié d'entre elles placement la marque phénix mizrana, comme leader avec un taux de 37.7 % ensuite AROMA avec un taux de 35.5 puis café 1001 avec un taux de 28.6 % , on voit la dernière marque c'est facto avec un taux de 14.3 % .

1.2.1 Notoriété de citations des marques

Tableau N°III.16 : Nombre de fois que les marques citées

Notoriété assiste des marques	Nombre de fois	Fréquences
Phénix mizrana	39	25,65 %
Facto	35	23,02 %
Aroma	38	25,00 %
Café 1001	36	23,68 %
Famico	2	1,31 %
Sigalo	1	0,65 %
Nizier	1	0,65 %
TOTAL	152	100 %

Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

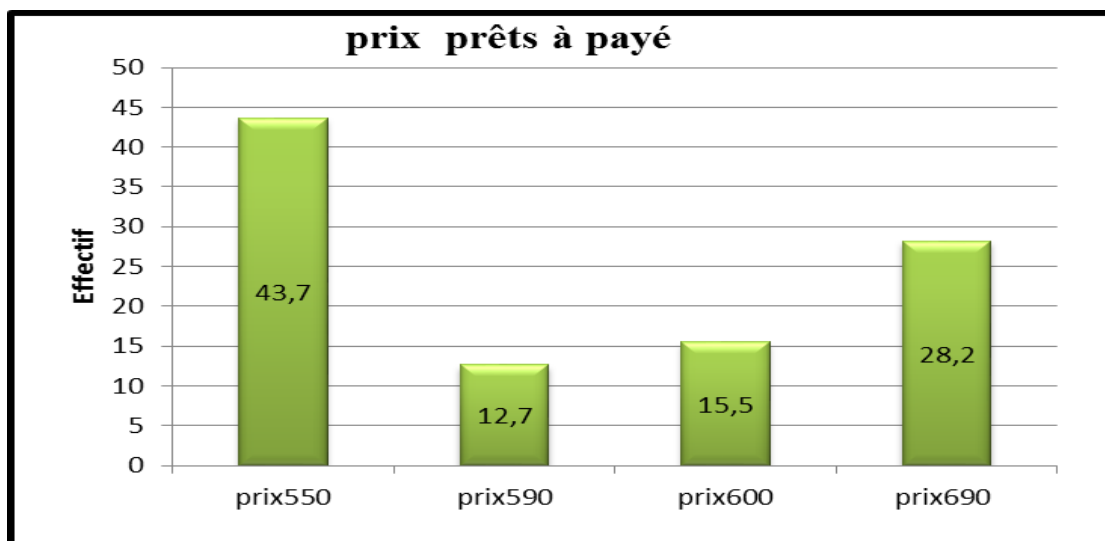
Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Les marques phénix et Aroma et café 1001, ils ont presque les mêmes nombres de fois de citation.

1.3 Variable prix et (hors prix déterminants le choix des marques du (café classique et café capsule)

1.3.1 Les prix que les acheteurs ou bien les consommateurs sont prêts à payer pour un produit « phénix mizrana » de 1kg moulu

Figure N°III.42 : Prix prêts a payé pour un produit « phénix mizrna » de 1kg

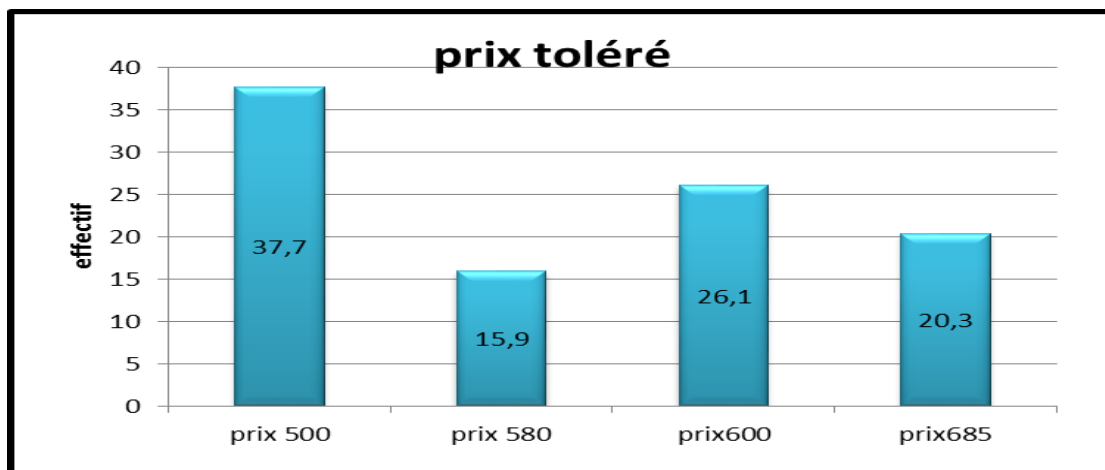


Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

La majorité des consommateurs ou des acheteurs opté pour un prix compris entre (550DA-690DA).

1.3.2 Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit « phénix mizrana » « café classique en grain ».

Figure N°III.43. : Prix prêts a payé pour « café en grain » de 1kg.



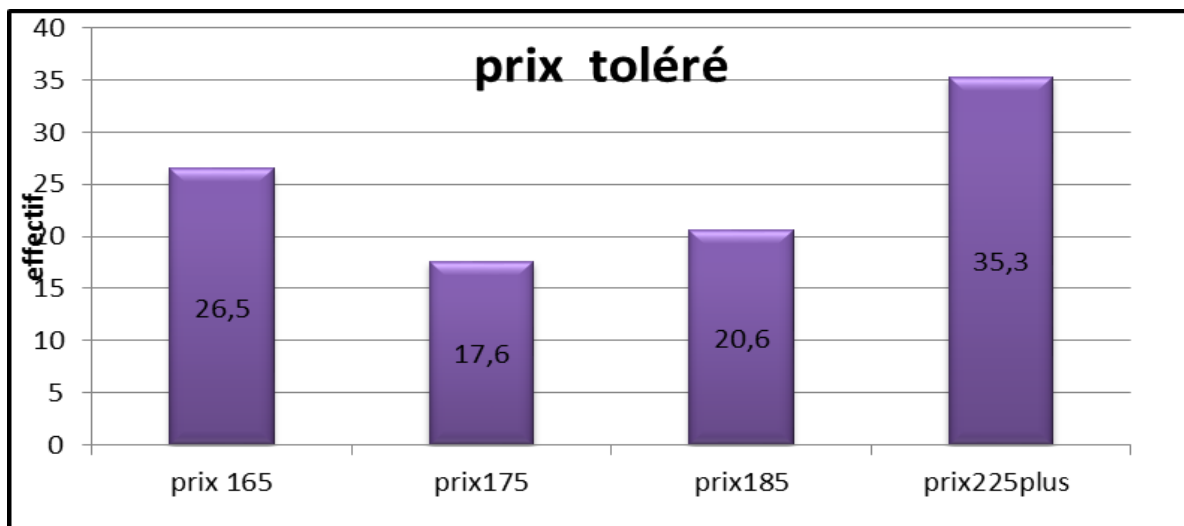
Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

la majorité des consommateurs ou des acheteurs opté pour un prix compris entre (500DA-600DA).

1.3.3 Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit « phénix mizrana » « café pur 250 g »

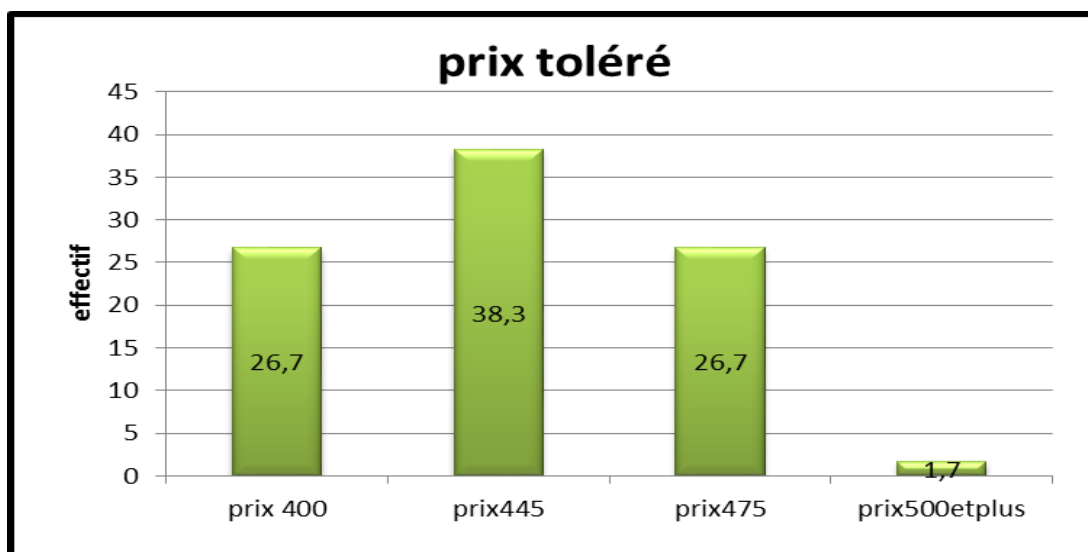
Figure N°III.44: Prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un « café pur 250 g ».



Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022
Plus de la majorité opte pour un prix compris entre 225DA et plus et prix 165DA.

1.3.4 Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit « phénix mizrana » « café capsule».

Figure N°III.45 : Prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un « café capsule ».

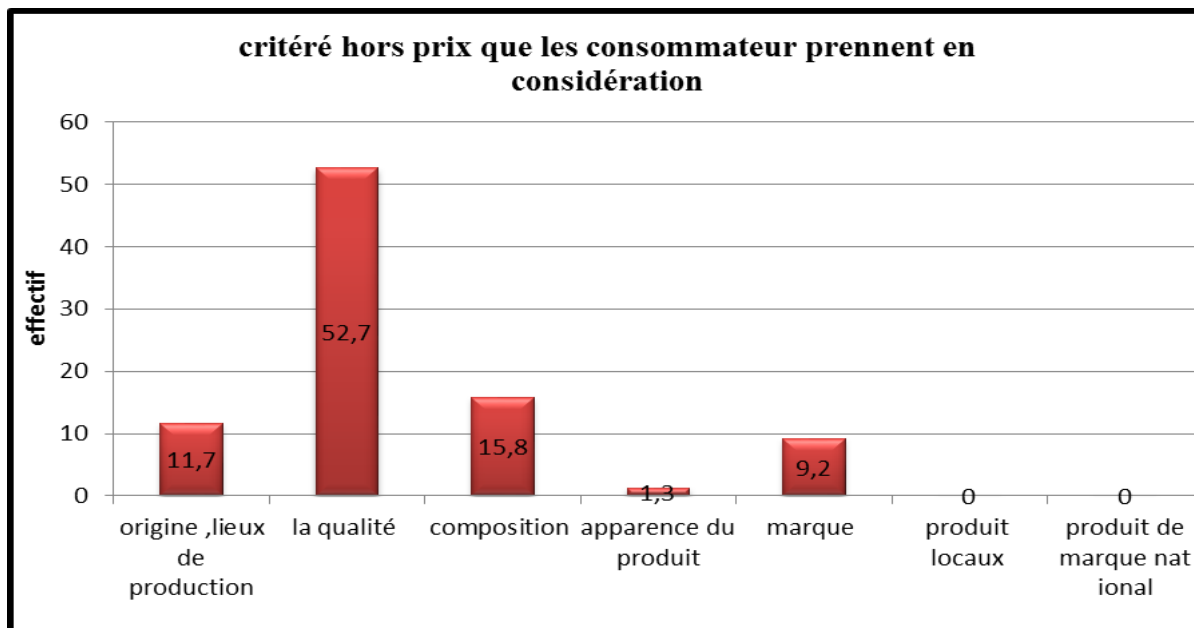


Source : élaboration par nos soins à partir des données de l'enquête ,2022
Plus de la majorité opte pour un prix compris entre 445DA et prix 475DA.

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

1.3.5 Les critères que les consommateurs prennent en considération lors de l'achat des produits phénix mizrana (café classique et café capsule) en dehors du prix

Figure N°III.46 : Les critères que les consommateurs prennent en considération lors de l'achat des produits « phénix mizrana »



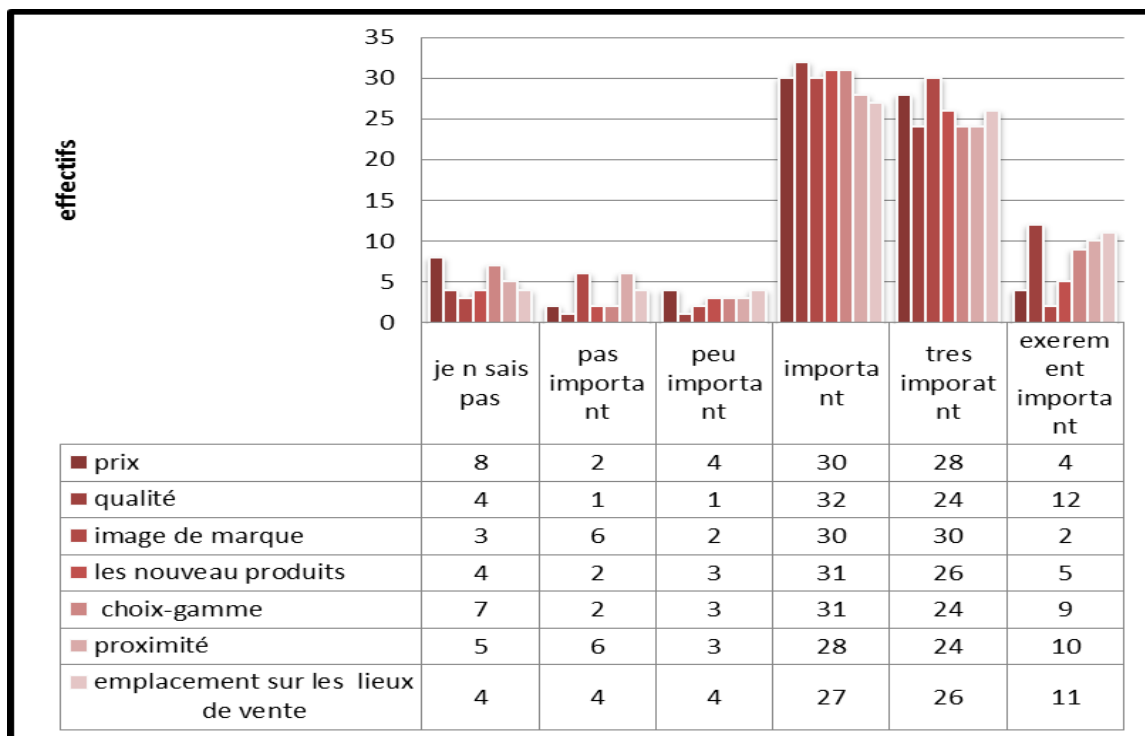
Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2022

De par les réponses obtenues à la question, il est clair que pour les consommateurs après le critère du prix vient la qualité avec un taux de 52.7 %, et la composition avec 15.8 %, la marque avec 9.2 %, apparence du produit avec 1.3 %, ensuite origine, lieu de production avec 11.7 %, et enfin les produits locaux et/ régionaux avec un taux de 0.

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

1.3.6 Degrés d'importance des critères pour les consommateurs et les acheteurs selon la 1^{ère} préférence.

Figure N°III.47 : Degrés d'importance des critères pour les consommateurs et les acheteurs selon la 1^{ère} préférence



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2022.

Il est clair que pour le critère de la qualité est important pour la plupart des consommateurs avec un taux de 32 %, puis en prix avec un taux de 30 %. Est image de marque très importante avec un taux de 30 % et choix de gamme aussi important 31 %, les nouveaux produits important 31 %, emplacement important 27 %, proximité important 28 %.

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

1.4 Evaluations prix des marques sur l'échelle de -5 à+5

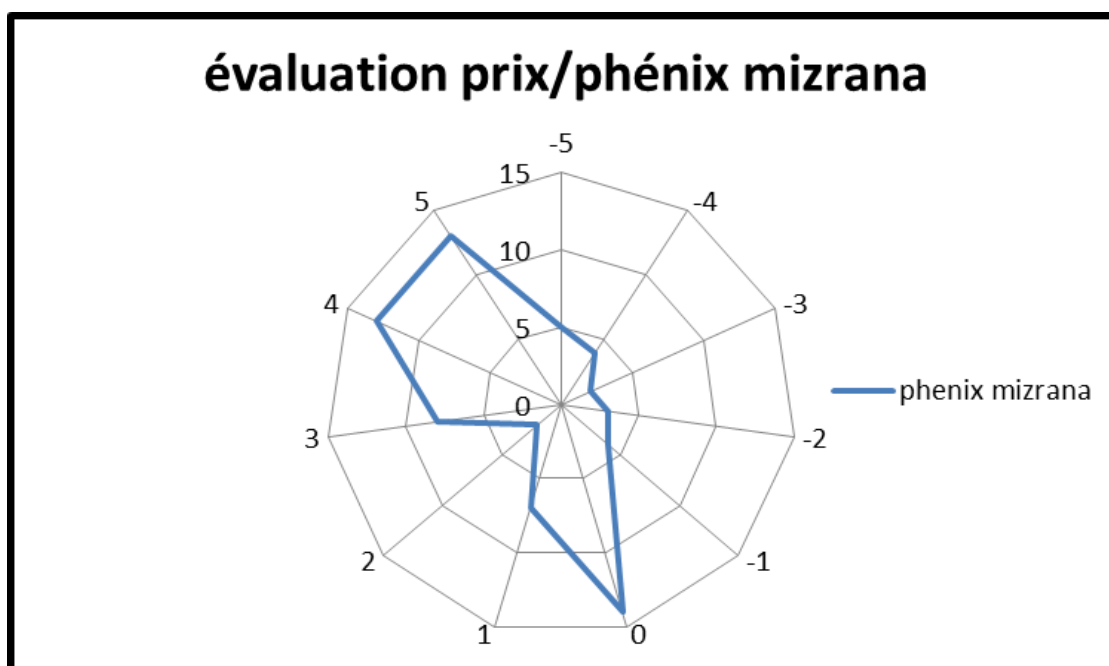
Tableau N°III.18: Evaluation prix de marques sur l'échelle (-5à+5)

Évaluation	Phénix mizrana	Facto	Aroma	café 1001
-5	5	6	2	4
-4	4	7	5	4
-3	2	3	3	0
-2	3	5	0	2
-1	4	7	1	0
0	14	21	7	11
1	7	5	4	3
2	2	9	8	4
3	8	5	8	6
4	13	1	5	7
5	13	4	29	32

Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2022

1.4.1 : évaluation prix de la marque « phénix mizrana ».

Figure N°III.48 : évaluation prix de « phénix mizrana ».



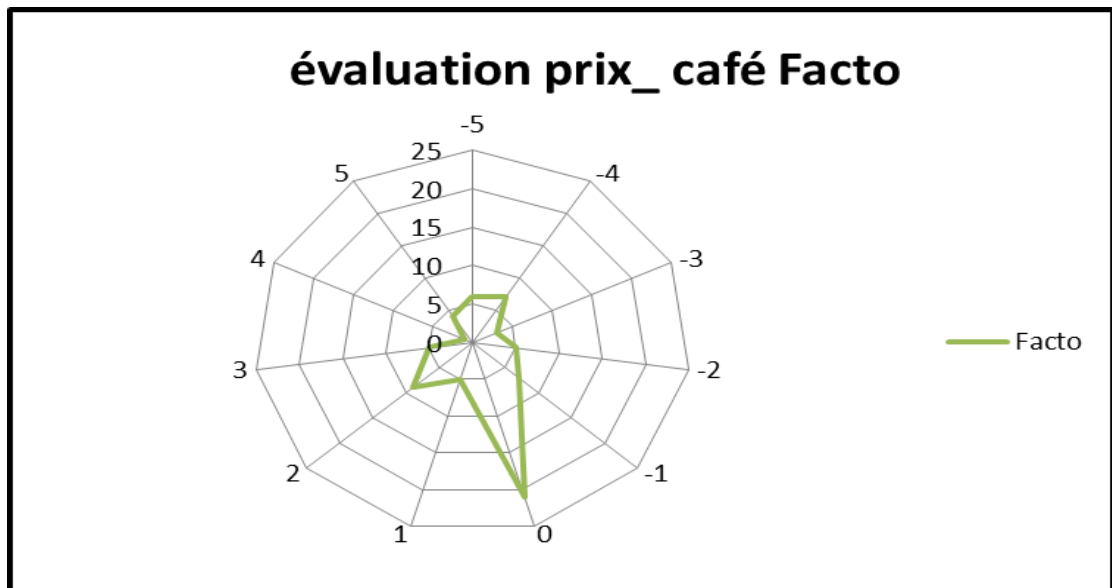
Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2022

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

D'après les résultats qu'on a obtenue on voit que le prix de la marque « phénix mizrana » a se situe dans la zone +5 à 0 et tendis ver « 0 » sur l'échelle (-5à+5).

1.4.2 Evaluation de prix de la marque FACTO.

Figure N°III.49 : évaluation prix facto.

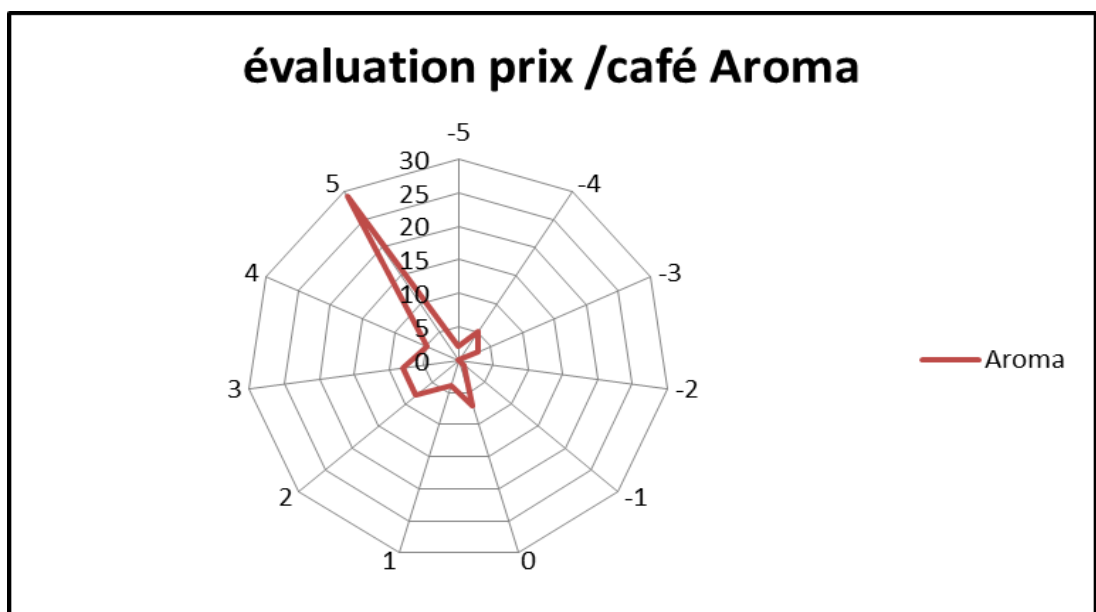


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2 022

D'après les résultats qu'on a obtenue on voit que le prix de la marque « FACTO » a se situe dans la zone (0à +2) sur l'échelle (-5à+5).

1.4.3 Evaluation de prix de la marque AROMA

Figure N°III.50 : Evaluation prix café AROMA



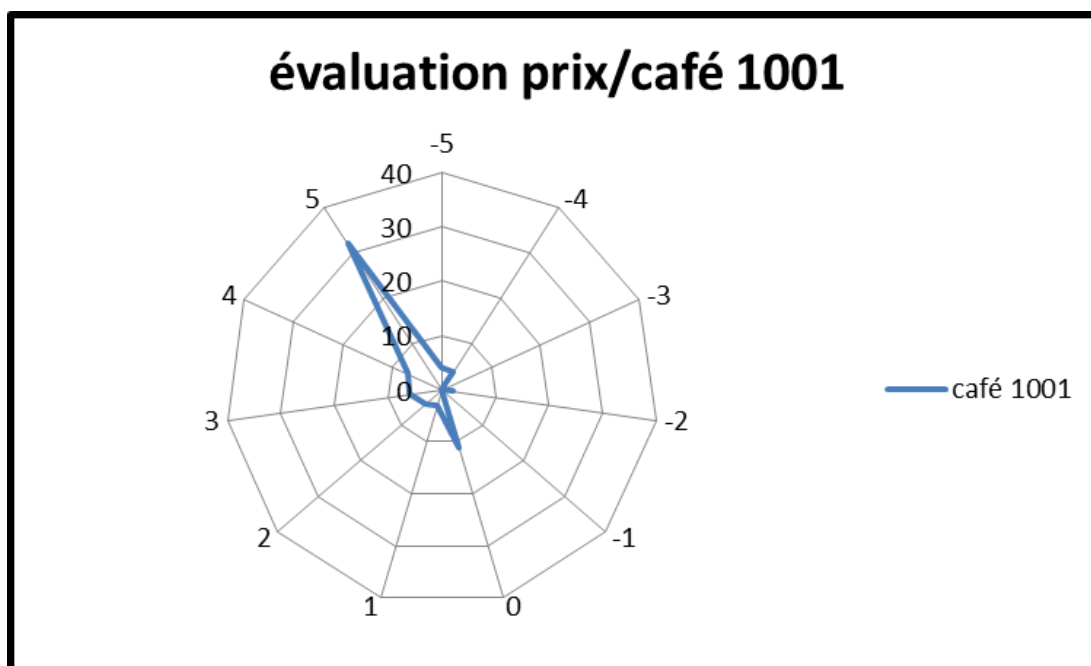
Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2 022

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Il ressort que par rapport aux prix de la marque « AROMA » la majorité se sont situés dans la zone (+5 à 3) et tendent vers (5) sur l'échelle (-5 à +5).

1.4.4 Evaluation de prix de la marque café 1001

Figure N°III.51 : Evaluation prix / café 1 001



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2 022

Il ressort que par rapport aux prix de la marque « café 1 001 » la majorité se sont situés dans la zone (+5 à 0) et tendent vers (0) sur l'échelle (-5 à +5).

1.5 Evaluation qualité des marques sur l'échelle (-5 à +5).

Tableau N°III.20 : Evaluation qualité des marques

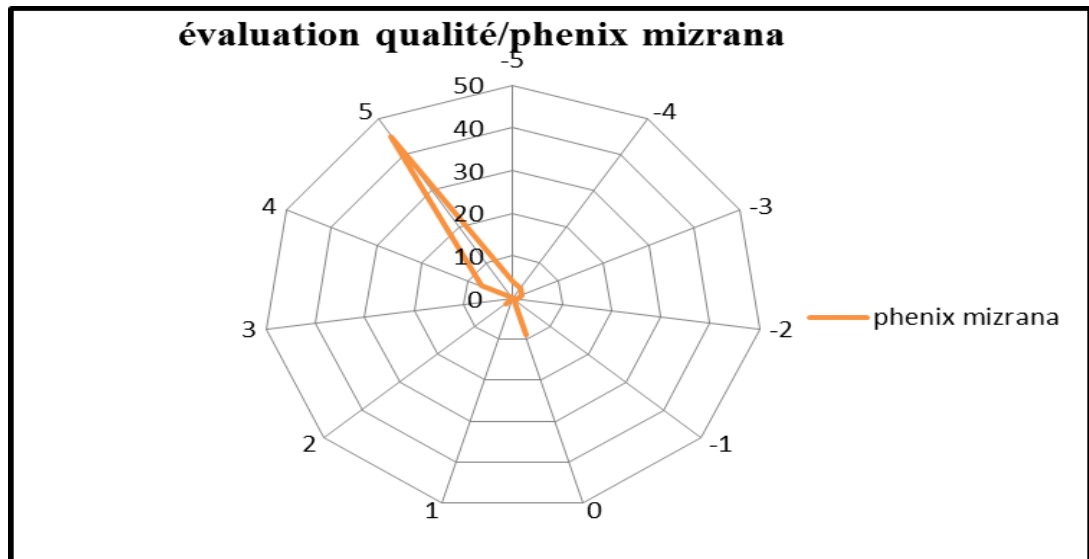
Évaluation	Phénix mizrana	FACTO	AROMA	1001
-5	4	3	2	1
-4	3	2	3	3
-3	2	4	4	4
-2	1	3	0	0
-1	0	3	0	0
0	9	25	3	3
1	0	4	2	1
2	2	2	1	4
3	0	11	6	9
4	7	7	12	4
5	45	8	39	42

Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 202

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

1.5.1 Evaluation qualité la marque « phénix mizrana »

Figure N°III.52: Evaluation de la qualité/ phénix mizrana

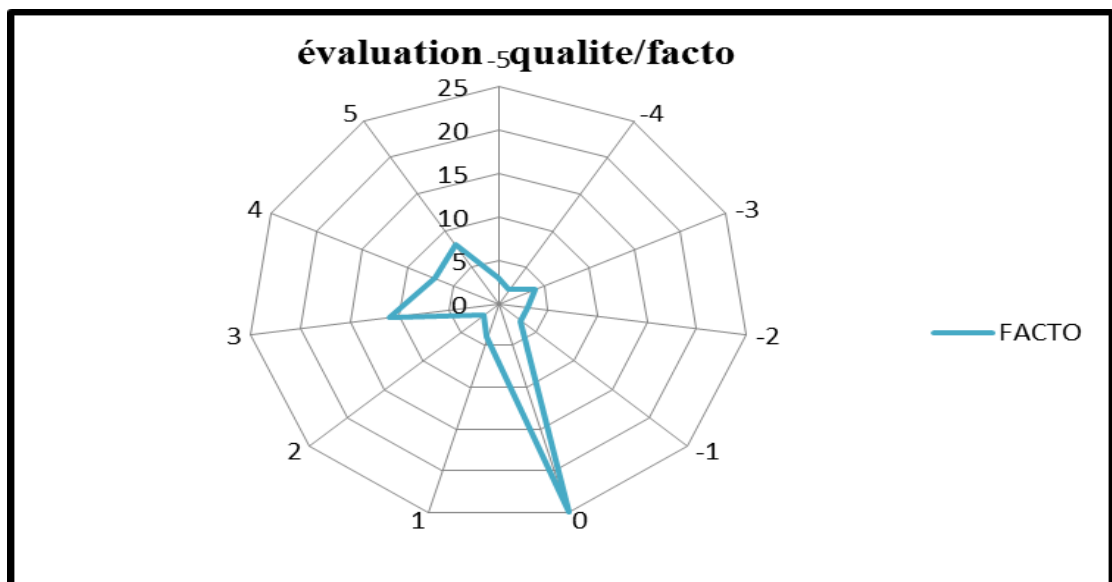


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2 022

Il ressort que par rapport à la qualité la marque « phénix mizrana » se situe dans la zone (+5 à 0) tendis vers (+5) sur une échelle de (-5 à +5).

1.5.2 Évaluation qualité de la marque » FACTO »

Figure N°III.53: évaluation de la qualité /FACTO



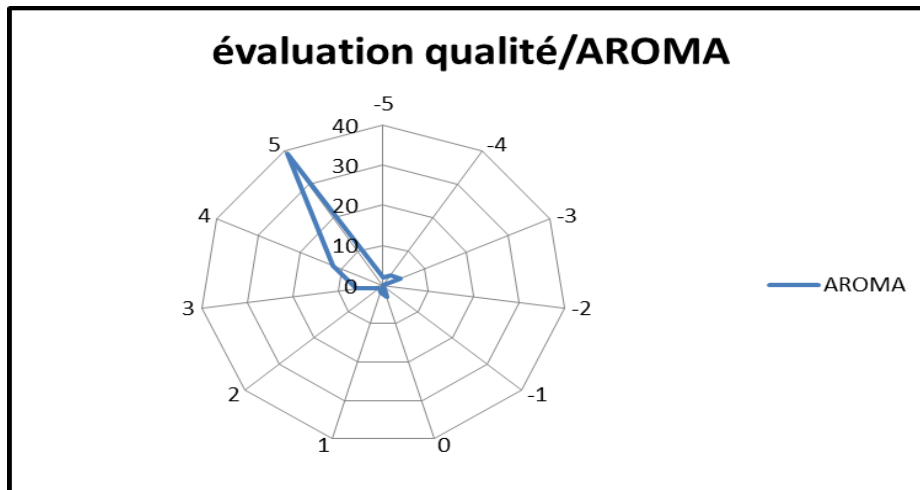
Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2 022

Il ressort que par rapport à la qualité la marque « FACTO » se situe dans la zone (0 à +3) tendis vers (0) sur une échelle de (-5 à +5)

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

1.5.3 Évaluation de la qualité de la marque « AROMA »

Figure N°III.54 : évaluation qualité /AROMA

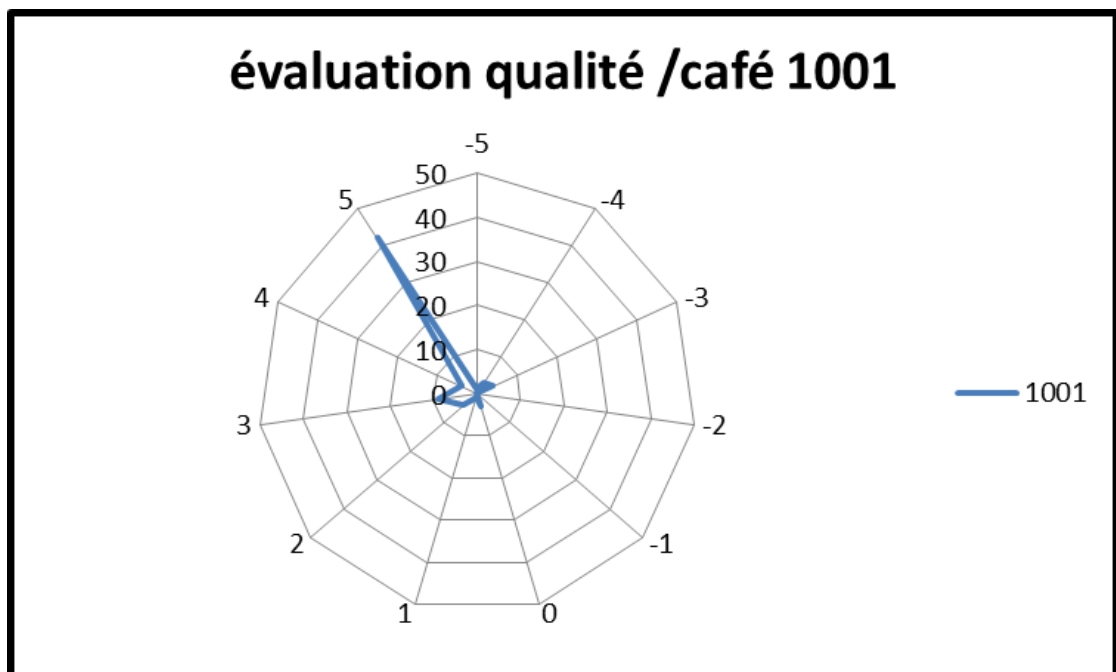


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2 022

Il ressort que par rapport à la qualité la marque « AROMA» se situe dans la zone (+5 à+4) tendis vers (5) sur une échelle de (-5à+5).

1.5.4 Évaluation de la qualité de la marque « café 1 001 »

Figure N°III.55: Evaluation qualité /café 1 001.



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2022

Il ressort que par rapport à la qualité la marque « café 1 001 » se situe dans la zone (+5 à+3) tendis vers (5) sur une échelle de (-5à+5).

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Section 2 : Analyses Bi variées (Tri croisé)

Faire une analyse bi variée c'est étudier la relation entre deux variables :

- Sont-elles liées ?
- Les valeurs de l'une influencent-elles les valeurs de l'autre ?
- Ou sont-elles au contraire indépendantes ?

Permet d'examiner les relations entre deux ou plusieurs variables. Ces relations peuvent être symétriques et dans ce cas, l'analyse cherche à mesurer la liaison entre les deux variables et à en tester la signification, ou dissymétriques, dès lors, l'analyse cherche à expliquer les variations d'une variable dépendante (dite aussi variable à expliquer) par les variations d'une variable indépendante (dite également variable explicative).

Elle constitue un premier pas dans l'analyse causale et met en relation deux variables. Les outils statistiques qu'on utilise sont les tableaux croisés, la comparaison des moyennes et les corrélations.

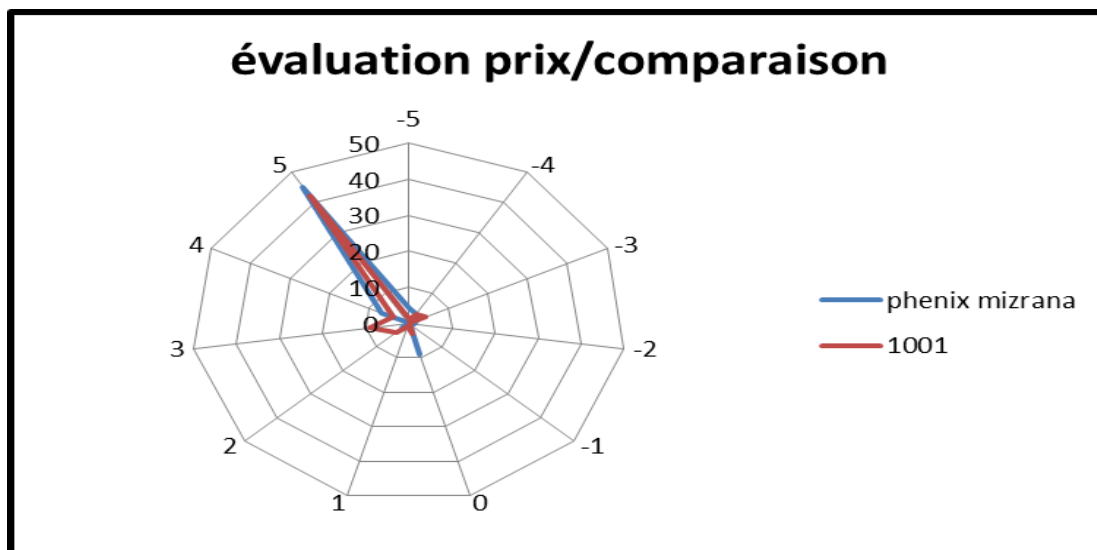
L'analyse bi-variée nous montre s'il y a une association entre deux variables, aussi elle permet de visualiser la nature de la relation : est-elle linéaire ou pluri linéaire ou une autre forme de relation entre deux variables.

Permet non seulement de déterminer si deux variables sont associées (signification), mais également de déterminer le sens et la force de cette relation.

Au niveau bi-varié, on peut regarder des corrélations ou associations entre deux variables mais on doit toujours veiller au risque de fausse relation.

2.1 Évaluation (prix) confrontation.

Figure N°III.56 : évaluation prix superpositions des 2 marques



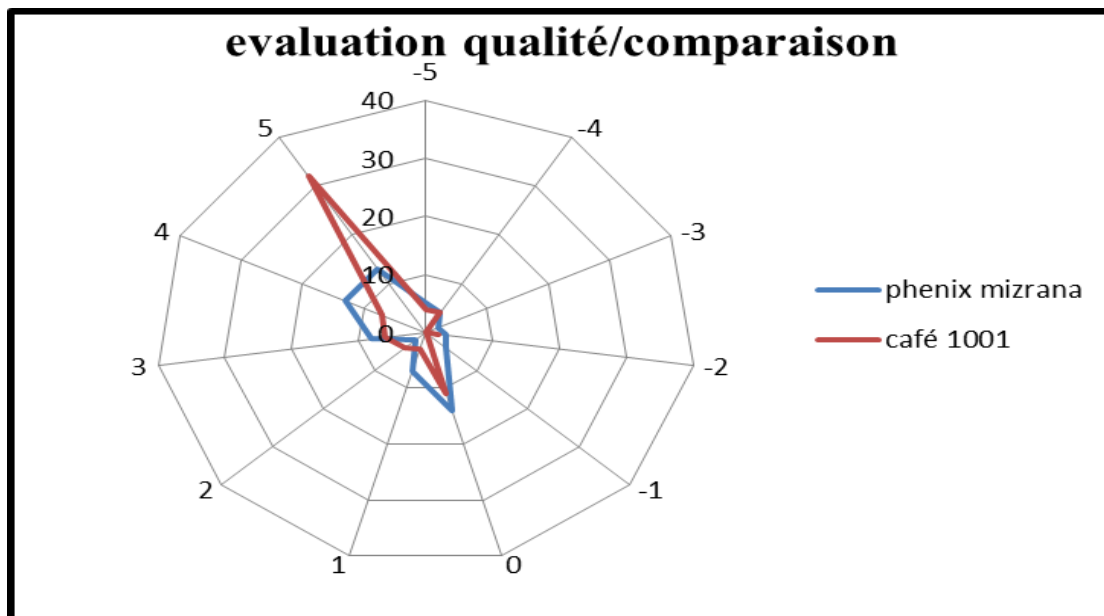
Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2 022

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

La toile nous donne une vue globale des deux marques référencées ce qui permet de les positionner l'une par rapport à l'autre, compte tenu de leurs évaluations sur la base des variables prix.

2.2 Évaluation (qualité) confrontation

Figure N°III.57 : Evaluation qualité superposition des 2 marques.

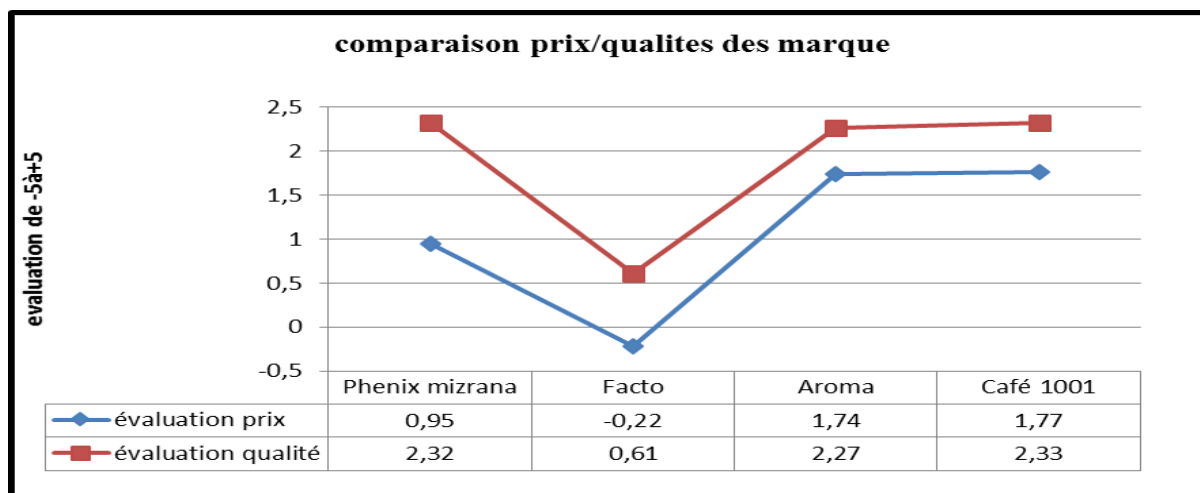


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2 022

La toile nous donne une vue globale des deux marques référencées ce qui permet de les positionner l'une par rapport à l'autre, compte tenu de leurs évaluations sur la base des variables prix.

2.3 Comparaison des marques par rapport aux couples (prix /qualité).

Figure N° III.58 : Évaluation les marque selon le couple (prix /qualité).



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2 022

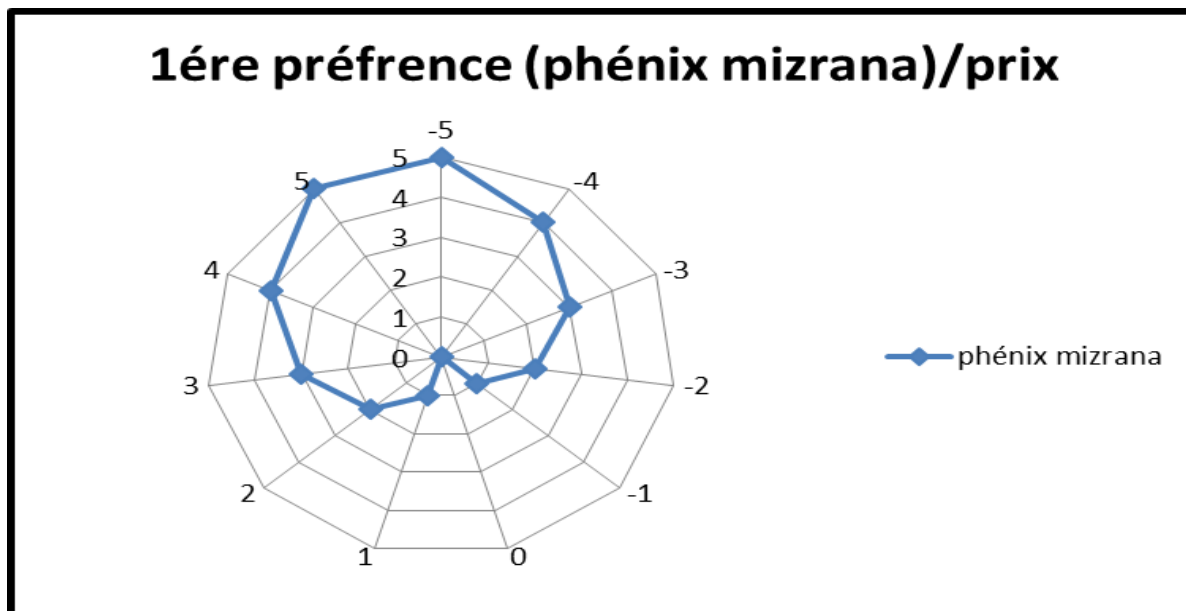
Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

La position des marques compte tenu du couple (prix/ qualité) est bien visible sur la figure qui nous permet une comparaison directe.

2.4 Variables prix

2.4.1 Croisement entre 1^{ère} préférence « Phénix mizrana » et les critères hors prix

Figure N°III.59: Croisement entre 1^{ère} préférence « Phénix mizrana » et les critères hors prix

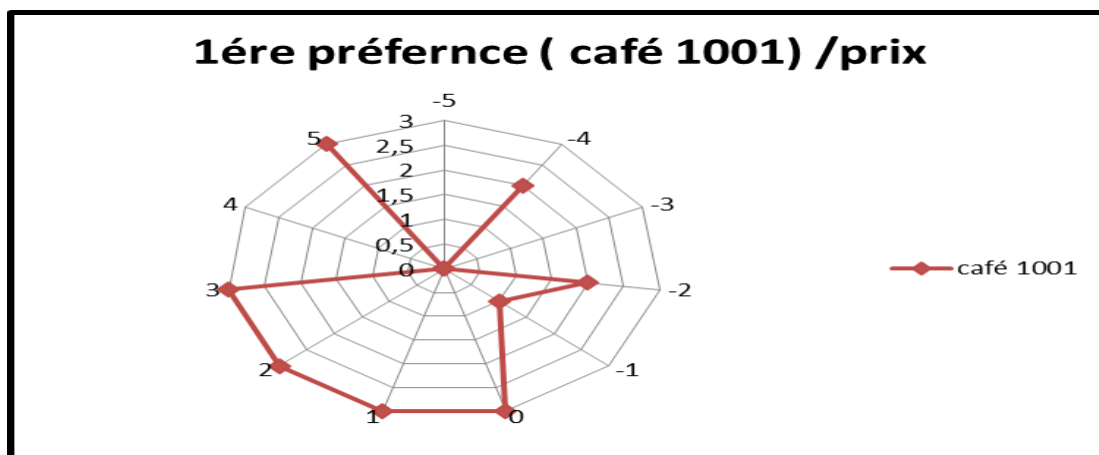


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2 022

Il ressort que par rapport à la première préférence qui est la marque phénix mizrana la plupart des personnes interrogées la classent dans la zone (+3 à -3) et avec une tendance élargie et dispersée entre +5 et -5 sur une échelle de (-5 à +5).

2.4.2 Croisement entre 1^{er} préférence (café 1 001) le critère prix

Figure N°III.60 : Croisement entre 1^{er} préférence (café 1 001) le critère prix



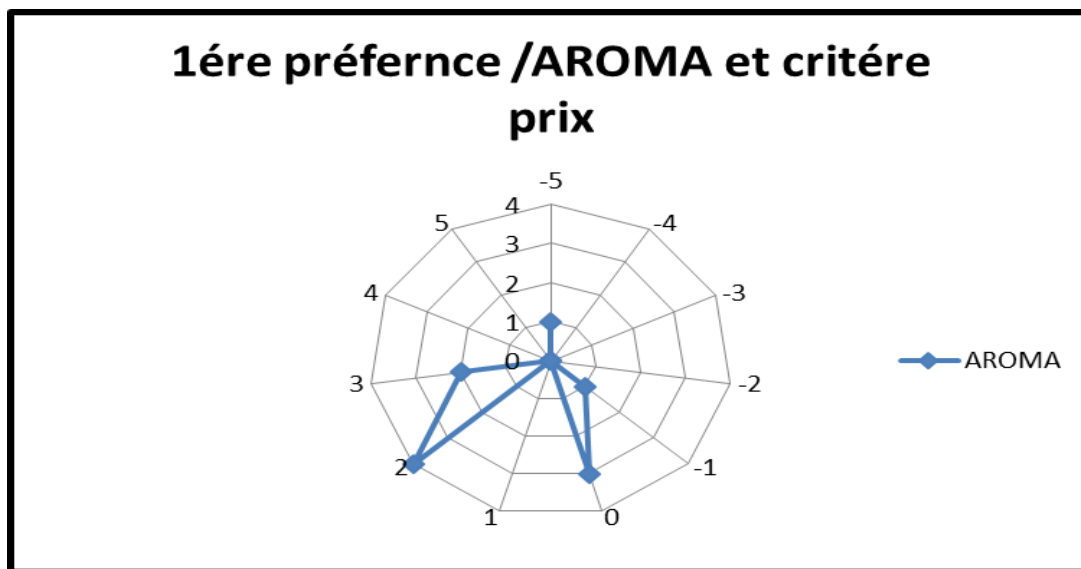
Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2022

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Il ressort que par rapport à la première préférence qui est la marque (café 1 001) la plupart des personnes interrogées la classent dans la zone (+1 à +3) et avec une tendance élargie et dispersée entre -2 et +5 sur une échelle de (-5 à +5).

2.4.3 Croisement entre 1ère préférence (phénix mizrana/AROMA) et le critère prix

Figure N°III.61: croisement entre 1re préférence (phénix mizrana/AROMA).

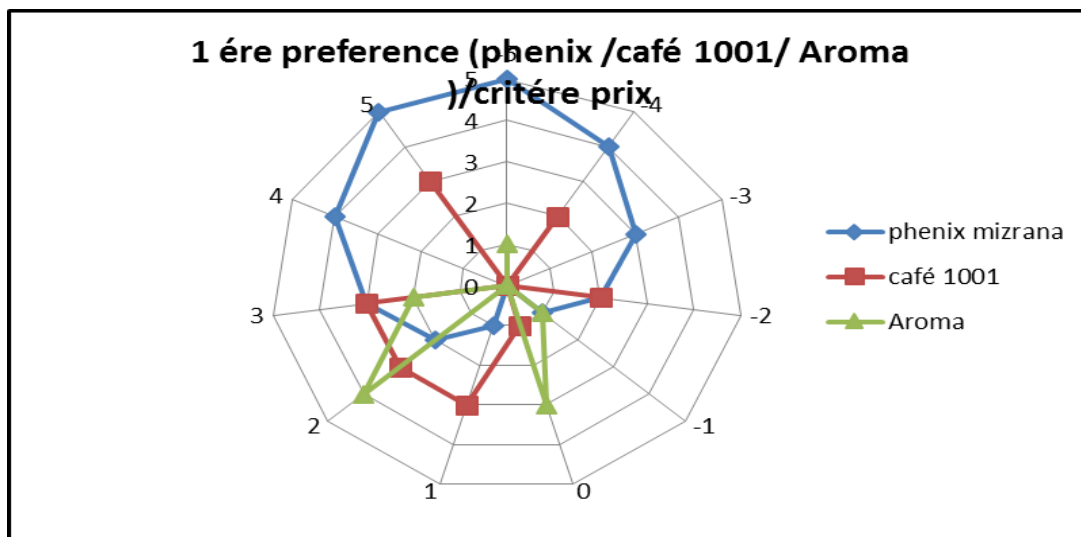


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2022

Il ressort que par rapport à la première préférence (AROMA) tend vers +2 selon les personnes interrogées sur une échelle de (-5 à +5).

2.4.4 Croisement entre 1er préférence (phénix mizrana et café 1 001 et Aroma)

Figure N°III.62: Croisement entre 1er préférence (phénix mizrana et café 1 001 et aroma)



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2022

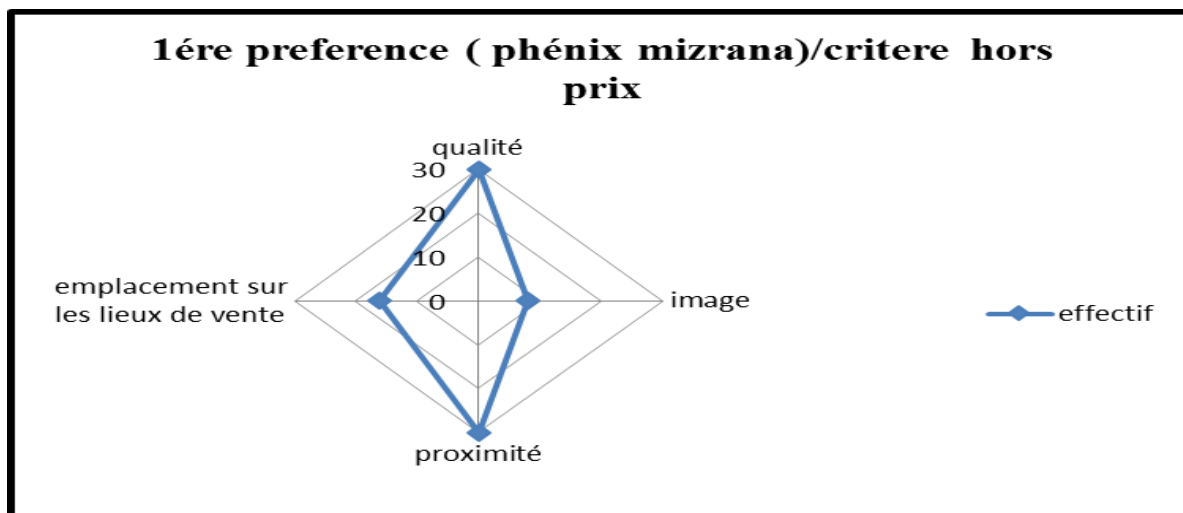
Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

La toile nous donne une vue globale des trois marques référencées ce qui permet de les positionner l'une par rapport à l'autre, compte tenu de leurs évaluations sur la base des éléments prix.

2.5 Variables hors prix

2.5.1 Croisement entre 1er préférence (phénix mizrana) et les critères Hors Prix (qualité, image de marque, proximité, emplacement sur les lieux de vente)

Figure N°III.63: Croisement entre 1er préférence (phénix mizrana) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, emplacement sur les lieux de vente)

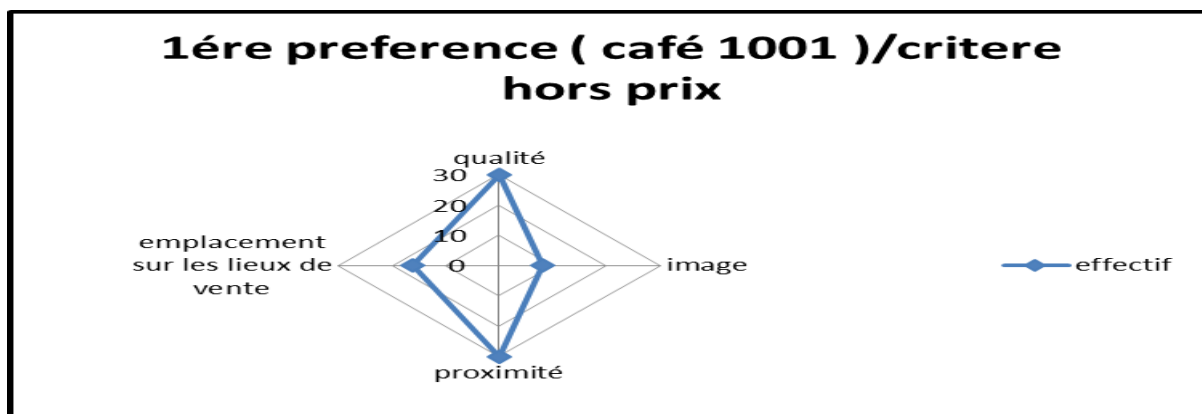


Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2022

Il ressort que par rapport à la première préférence (phénix mizrana), en dehors du critère prix les personnes interrogées, l'évaluent en premier temps par sa qualité, ensuite la proximité.

2.5.2 Croisement entre 1er préférence (café 1 001) et les critères Hors Prix (qualité, image de marque, proximité, emplacement sur les lieux de vente)

Figure N°III.64 : Croisement entre 1er préférence (café 1 001) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, emplacement sur les lieux de vente)



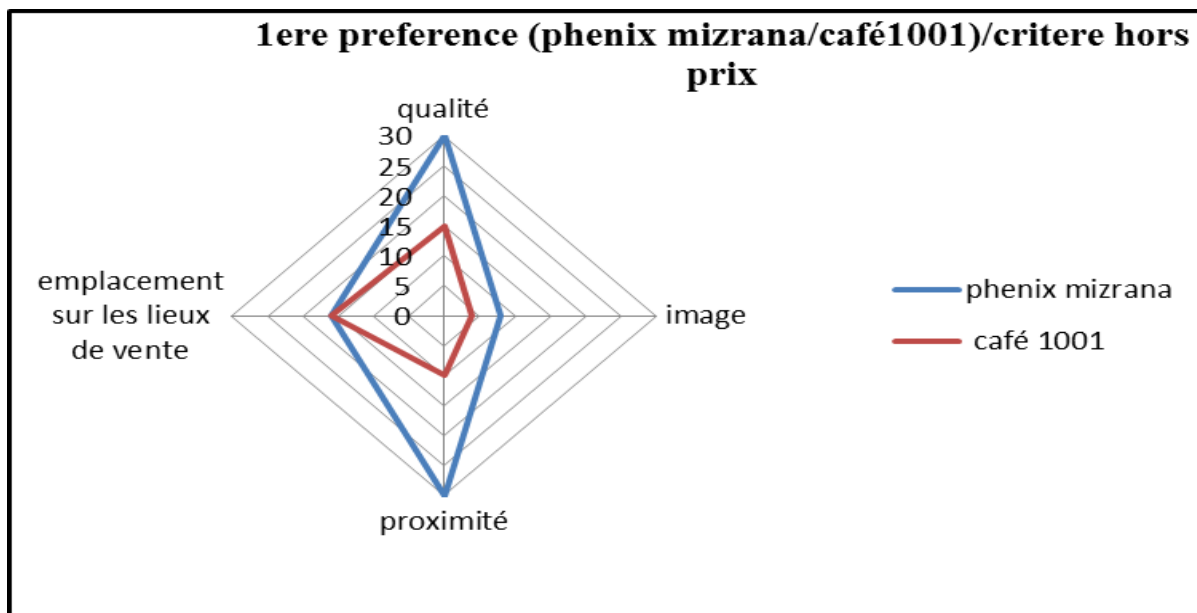
Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2022

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Il ressort que par rapport à la première préférence (café 1 001), en dehors du critère prix les personnes interrogées, l'évaluent en premier temps par sa qualité, ensuite la proximité.

2.5.3 Croisement entre 1er préférence (phénix mizrana/café 1 001) et les critères Hors Prix (qualité, image de marque, proximité, emplacement sur les lieux de vente)

Figure N°III.65 : Croisement entre 1er préférence (phenix mizrana/café 1 001) et les critères Hors prix (qualité, image de marque, proximité, emplacement sur les lieux de vente)



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2022

Il ressort que par rapport à la première préférence (phénix mizrana/ café 1 001), en dehors du critère prix les personnes interrogées, l'évaluent en premier temps par sa qualité, ensuite la proximité.

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Section 03 : Analyse et discussion des résultats

La stratégie de différenciation ne s'appuie pas uniquement sur des éléments de prix, mais sur des éléments hors prix, également, des qualités objectives du produit et/ou sur des impressions plus subjectives du consommateur : image de marque, service, conditionnement esthétique, proximité, emplacement sur les lieux de vente

Cette stratégie présente trois avantages principaux :

- Elle permet de pratiquer des prix de vente élevés avec de fortes marges ;
- Elle permet d'échapper à une guerre des prix ;
- Elle permet à l'entreprise de se positionner et aux clients de se faire une idée de l'entreprise et de son positionnement.

Les critères (prix et hors prix) sont très importants pour que ses entreprises se distinguent les unes des autres.

Nous pouvons conclure et ce au-delà de l'aspect général caractérisant les consommateurs à travers les différents éléments et critères retrouvés dans l'échantillon de la population étudiée (sexe, âge, fonction, salaires situation familiales...), leurs comportements d'achat ainsi que leurs motivations. Nous avons pu conclure ce qui suit :

L'orientation des achats ainsi que la prise de décision lors de l'action même, d'achat sont déterminées par cinq (05) éléments essentiels tous découlant des deux principaux groupes de variables prix et hors prix. Il s'agit bien entendu du prix du produit, de la qualité du produit, l'image de marque, la proximité.

Ces cinq (05) éléments apparus clairement dans notre étude ont fait l'objet d'un croisement entre d'une part, ces éléments et d'autre part, la préférence ou le choix des consommateurs.

Ce qui placerait ces éléments parmi les plus pertinents dans la détermination du choix du consommateur ou dans la désignation de sa marque préférée. Une preuve qui viendrait conforter l'hypothèse selon laquelle la différenciation tient compte aussi bien des éléments de prix et hors prix.

Dans notre étude et en prenant en compte les résultats obtenus on voit que la marque « phénix mizrana » se voit hisser en première position dans le classement général, comme première préférence des consommateurs. Elle confirme ainsi sa position de leader sur le marché. Vient ensuite « café 1 001 » comme challenger et puis « AROMA » comme suiveur avec chacun sa particularité compte tenu de la combinaison des variables (Prix/ Qualité).

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Dans les éléments Hors prix étudiés on retrouve que c'est la qualité, proximité et l'image de marque qui ont le plus une influence sur le comportement ainsi que sur l'esprit du consommateur des produits agroalimentaires (café classique /café capsule).

L'étude détaillée des prix et de la qualité des trois marques précitées montre que :

Au niveau des prix :

- **PHENIX MIZRANA** : se situe dans la zone (-5 à +1) et tend vers « 1 » sur une échelle de (-5 à +5), ce qui veut dire que les consommateurs pensent que cette marque propose des Bon prix.
- **Café 1001** : se situe en majorité dans la zone de (+2 à +5) avec une nette tendance vers « 5 » sur une échelle de (-5 à +5), ce qui veut dire que les consommateurs sont convaincus que le produit est de très bonne qualité. Et ce toujours sous l'œil bienveillant et selon l'appréciation des consommateurs testés.

Au niveau de la qualité :

- **Phénix mizarana** ; se situer en majorité dans la zone de (+2 à +5) avec une nette tendance vers +5 ce qui veut dire que les consommateurs a u bien les acheteurs est convaincu que les produits sont très bons qualité.
- **Café 1001** : occupe la zone de (0 à +5), avec une nette tendance vers « 5 » sur une échelle de (-5 à +5), au vu de ces réponses, les consommateurs du produit pensent que les produits phénix mizrana sont de bonne qualité, juste en dessous de la qualité des produits AROMA
- **AROMA** : occupe la zone de (+3 à +5), avec une nette tendance vers « +5 » sur une échelle de (-5 à +5). Ce qui veut dire que la qualité des produits phénix mizrana est jugée très appréciable.

On peut finir avec un résumé du couple (produit/qualité des marques précitées :

- Bonne qualité avec un Bon prix café 1 001 ;
- Bonne qualité avec un Bon prix (phénix mizrana) ;
- Prix supérieur avec une qualité supérieure (phénix mizrana) ;
- Bon prix avec une qualité moyenne (café 1 001) ;
- Prix bas avec une bonne qualité (aroma) ;
- Prix bas avec une bonne qualité (café 1 001).

Et ce toujours sous l'œil bienveillant et selon l'appréciation des consommateurs testés.

Chapitre III: Les résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion

Conclusion

En guise de conclusion de notre enquête de terrain réalisée par questionnaire auprès de 100 individus consommateurs du produit « café», ayant des profils, habitudes et comportements tous différents les uns des autres, Il est à noter que les entreprises agroalimentaires essentiellement (café) cherchent a adapté une stratégie de différenciation efficace pour se distinguer de l'environnement concurrentiel et cela à travers les différents critères que ce soit Prix, ou Hors prix (qualité, image de marque, notoriété, proximité....).

Conclusion générale

L'entreprise met au point une stratégie qui indique comment réaliser les objectifs qu'elle a choisis. Les activités qui en découlent intègrent les résultats des diagnostics interne et externe qu'elle a préalablement menés. En effet le but de toute stratégie est soit d'augmenter ou de perpétuer un avantage concurrentiel initial, soit de créer un avantage durable.

Le choix d'une stratégie est alors de savoir s'il est préférable d'augmenter les performances de l'entreprise sur les activités existantes plutôt que d'essayer d'apprendre un nouveau métier. Ce choix illustre l'alternative fondamentale à laquelle se trouve confrontée toute entreprise qui est la différenciation.

Une stratégie de différenciation réussie est celle qui parvient à satisfaire, et crée un lien puissant entre séduction et conviction avec les clients. L'entreprise cherche par la différenciation à fonder son avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou par une partie suffisante du marché.

Nous avons abordé dans ce chapitre aussi les fondements théoriques du concept ambiguë et complexe qu'est la compétitivité, d'ailleurs plusieurs chercheurs en gestion et économistes ne sont pas mis d'accord à l'unanimité quant à la définition du concept de compétitivité et l'usage de cette notion aussi bien au niveau nation qu'au niveau entreprise. Nous avons aussi présenté les contours de la compétitivité, ses différents déterminants ainsi que ses outils d'étude et d'analyse aux niveaux interne et externe. Nous pouvons dire que la compétitivité est, par définition, une notion relative. Elle dépend non seulement des conditions existant dans un pays déterminé et du comportement d'une entreprise donnée, mais également de l'attitude des concurrents. Elle dépend non seulement des conditions existant dans un pays déterminé et du comportement d'une entreprise donnée, mais également de l'attitude des concurrents. Être compétitif, ce n'est pas seulement bien faire quelque chose, c'est le faire mieux que les autres, et ce non seulement sur les marchés d'exportation, mais aussi sur le marché intérieur.

La filière choisie pour notre étude est celle du café. L'analyse des marques conduite par une enquête de terrain nous a permis de voir et vérifier, quels sont les éléments de la stratégie de différenciation mobilisée de la construction de leur avantage concurrentiel durables et défendables des entreprises agroalimentaires (café classique et capsules) en vue de distinguer les uns des autres. Il s'agit de mettre en exergue un bon nombre de facteurs déterminants de la différenciation, à travers lesquels nous allons voir quelles sont les caractéristiques distinctives du produit ou de la marque auxquels les clients et les consommateurs du café réagissent favorablement. Ces critères ne sont autres que des éléments de prix et hors prix.

Cette enquête nous a permis de confirmer ou d'infirmes les hypothèses proposées au préalable et par conséquent de répondre à la problématique posée précédemment :

- **H1** : « Le prix est la principale variable qui détermine ou qui influence la préférence des consommateurs du café » ;
- **H2** : « Les éléments de différenciation hors prix sont plus pertinents dans la stratégie de différenciation mise en place par les entreprises afin de se distinguer de la concurrence ».

▪ **Limites de recherches**

- La première limite qui doit être évoquée au terme de ce travail à la méthode d'échantillonnage choisie par convenance. La base utilisée lors de la conduite étant la base 100, peu représentée mais significative du point de vue tendance.
- Ensuite, il faut se pencher sur le questionnaire utilisé pour réaliser l'enquête, cette version standardisée présente des écarts dans la collecte des informations. Sous une autre forme qualitative, nous profiterons beaucoup de l'enrichissement de l'information, non seulement cela, mais aussi de sa pertinence à l'effet de pouvoir déchiffrer certains comportements des plus complexes. Ce qui à coup sûr, nous aurait aidés à nous approfondir dans l'explication de certains aspects liés aux comportements des consommateurs.
- Puis, nous avons évoqué le mode d'administration du questionnaire en privilégiant l'envoi en ligne car c'est le moyen le plus adapté pour mener ce type d'enquête à ce jour.
- Et enfin, le non accès aux enceintes des entreprises, ainsi que le verrouillage ayant caractérisé l'obtention de l'information a rendu la tâche d'où l'impossibilité de vérifier les éléments étudiés en usine, donc, en amont.

▪ **Perspective de recherche**

En terme perspectif futur de recherche, plusieurs axes peuvent être empruntés. Il s'agit entre autres de :

- Étendre l'échantillon et élargir la zone géographique pour atteindre d'autres catégories de consommation et des cultures locales toutes différentes, aiderait dans l'approfondissement de l'étude et posera la perception réelle qu'auront les consommateurs de telle ou telle région du pays à l'égard du produit étudié.
- Étudier les relations (préférences/ marques nationales ou marques étrangères) et voir dans quelle mesure les gens aimeraient les autres facteurs de motivation qui favoriseraient cette tendance.
- L'application de l'étude à d'autres filières et secteurs : l'étude aussi serait beaucoup plus intéressante, si elle est prolongée de façon expérimentale à d'autres filières, voire

d'autres secteurs d'activité, pour voir ce qui adviendrait des déterminants de la stratégie de différenciation.

Bibliographie

Ouvrages

- Alain DERSREAUMAUX, Xavier Lecocq, Vanessa Warner « stratégie » mars 2008, Pearson Education France
- E.COLLIGNON et M.WISSLER, « Qualité et compétitive des entreprises », Ed, ECONOMICA, 2^{ème} édition, Paris 1988.
- Gérard Garibaldi « analyse stratégique » 3^{ème} 2^{dition} d'organisation Group Eyrolles 1994.1995.2001.
- IDE KERVILER ? 3^{la} compétitivité, enjeu d'un nouveau modèle de développement », journal officiel de la république française Edition des JOURNAUX, octobre 2011.
- JEAN-CHALES, « management stratégique concurrentiel », Edition VUBER, novembre 2001
- Jean-Jacques lambin, Chantal de moerloose « marketing stratégique et opérationnel du marketind a l'orientation-marché », 7^{ème} 2^{dition} DUNDO, 2008.
- Jean-Jacques Lambin, Chantal de moerloose, « marketing stratégique et opérationnel du marketing a l'orientation-marche », 7^{ème} édition DUNDO, 2008
- Kolter et Duboi : marketing management Edition éducation France.2003
- KOTLER DUBOIS, « marketing management » 11 ²dition PEARSON, Paris 2004.
- LEHMANN-ORTEGA, LEROY, GARRATTE, DUSSAUG , DURANDA « strategor ». Toutes stratégie d'entreprise, 7^{ème} Edition DUNOD, 2016, CHAPITRED03.
- LENDERVIE-LINDON mercator, 8[°]Edition 2006
- M.DARBELET, L.IZARD et SACARMUZZ, « l'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, éd Foucher, Paris 2006
- Marketing stratégique et opérationnel du marketing, l'orientation « marché » 7^{ème} édition DUNOD paris 2008.
- Porter, Ulrike mayhofer « management stratégique », LEXIFAC GESTION collection dirigée par Philippe Raimbourg BERAL, 2007.
- Ulrike mayrhofer « management stratégique », LEXIFAC GESTION collection dirigée par Philippe Raimbourg BERAL ?2007
- voques (KOYHLER Dubois), « marketing management » 11^{ème} 2^{dition} PEARSON, Paris 2004.

Webographie

- <https://www.memoireonline.com>
- <https://ww.e-makeying.fr>
- <http://WPch/alars/files/2011/03/05,diemer.pdf>
- <http://www.est-usmba.ac.ma/p2>
- <https://hal-unilum.archives-ouvertes.fr/hal.00934893document> p02

Annexes

Annexe 01

Questionnaire d'enquête

Recherche universitaire pour mémoire de master en Management Stratégique

Thème : « la stratégie de différenciation dans une entreprise comme un levier de compétitivité dans le cas d'entreprise agroalimentaire « café PHENIX MIZRANA »

Enquête de terrain

Questionnaire sur les produits « PHENIX MIZRANA » en Algérie.

Bonjour,

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études du cycle master en management stratégique, nous réalisons une enquête de terrain sur les produits agroalimentaires, groupe PHENIX MIZRANA, et nous aimerions avoir votre avis.

Merci d'avance.

Question 01 :

Êtes-vous un homme ou une femme.

*Homme

* Femme

Question 02 :

Dans quelle tranche d'âges vous situez

* Moins de 20 ans

*Entre 21 ans et 35 ans

*Entre 36 ans et 60 ans

Question 03 :

Quelle est votre profession ?

Étudiant (e)

Fonction publique

Salaire en privés

Sans emploi

Question 04 :

*Dans quelle tranche de salaires vous vous situez

Moins de 18000da

Entre 18000da et 35000 da

Entre 35000 da et 55000

Entre 55000 da et 100000 da

Plus de 100000 da.

Question 05 :

*Habitez-vous en zone ?

Urbain

Rurale « compagne, ou village ».

Question 06 :

*Vous vivez

Avec votre famille chez vous parentes

Tout seul (célibataire)

Marié (e) sans enfants

Marie (e) avec enfants

Question 07 :

*Si marie (e) combien d'enfants (mineur et majeur), avez-vous

1

2

3

4

5 ou plus.

Question 08 :

* Êtes-vous responsables des achats agroalimentaires au sien de votre foyer ?

*OUI je m'occupe entièrement des achats agroalimentaires

*Oui je m'en occupe en partie (avec mon ou mon conjoint (e) par exemple)

Non je ne m'en occupe pas du tout

Question 09 :

*Achetez –vous des produits « phénix mizrana » (café classique et café capsule)

Oui

Non

Question 10 :

* Si oui à quelle fréquence buvez-vous le « café classique et café capsule »

Une fois par jour

Deux fois par jour

Au moins une fois(01) par semaine

Au moins cinq (05) fois par semaine

Autre.

Question 11 :

*Par tous les produits « phénix mizrana » suivants lesquels buvez vous-même, occasionnellement ?

Café classique moulue dorée 1kg

Café classique moulu marron 1kg

Café classique moulu caramélisé 1 kg

Café en grain arabica 1kg

Café en grain Robusta Arabica 1 kg

Café classique boîte 250g pur Arabica

Café classique boîte 250g pur Arabica Robusta

Question 12 :

* Nouveau produit de l'entreprise a lancé « café capsule »

Capsule kamila (10* 5.5g) (100% Arabica)

Capsule yoyo (10* 5.5g) (70% Arabica ET 30 % Robusta)

Capsule yavas (10*, 5.5g) (50% Arabica ET 50% Robusta)

Question 13 :

*Lors de vos approvisionnements ou de vous achats

Question 20 :

*selon le critère de la qualité, comment évaluez –vos les marques suivantes sur la grille
-5 moindre qualité à +5 qualité supérieure

MARQUE	5	4	3	2	1						
PHENIXMI ZRANA											
FACTO											
AROMA											
CAFE 1001											

Question 21 : quel prix sur-vous prêt a paye pour un produit de « phenix mizrana » (café classique moulu de 1 kg)

- 550
- 590
- 600
- 690

Question 22 : quel prix sur –vous prête a payer pour un produit « phenix mizrana » (café classique en grain 1 kg)

- 500
- 580
- 600
- 685

Question 23 : quel prix sur vous prête a payer pour un produit « phenix mizrana » (café classique pur 250g)

- 165
- 175
- 185
- 225 plus

Question 24 : quel prix sur vous prête a paye pour un le nouveau produit de « phenix mizrana » (café capsule)

- 400
- 445
- 475
- 500plus

Question 25 :

*êtes vous influencés par les communications (publicitaire, nouveauté . . .)

Oui

Non

Plus au moins

Question 26 :

* en généralement comment préférez-vous être informé quant à ces produits café « phenix mizrana »

Télévision

Radio

Panneaux publicitaires

Sur place

Bouche à oreille

Magasin d'information

Question 27 :

*qu'est ce qui vous encourage le plus à acheter les produits de « phenix mizrana »

Le prix

Marque

Qualité

Nouveauté

Leur emballage

Dégustation

Question 28 :

*en dehors du prix lors de vos achats des produits « phenix mizrana » (café classique / capsule)

Quels critères accordez-vous le plus d'importance

L'origine, le lieu de production

La qualité

Composition

Marque

Produit local et régional

Produit de marque nationale

Question 29 :

*s'il y a d'autres critères aux quels vous accordez de l'importance « en dehors du prix »

Emplacement sur les lieux de vente

Leur emballage

Proximité (disponibilité)

Qualité

Image de marque

Publicité

Question 30 :

*pour vous produit préfère (1^{ere} préférence) (café classique et capsule) comment évaluez –vous le degré d’importance

Critère prix /hors prix	Je n sais pas	Pas important	Peu important	important	Très important	Extrêmement important
Prix						
Qualité						
Image de marque						
Emballages						
Nouveaux produit						
Choix- gamme						
Proximité						
Emplacement sur les lieux de vente						

Annexe 02

Echantillon de l'enquête

Tableau N°1 : genres de la population enquêtée

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Homme	54.6	54.6%
Femme	45.4	45.4%

Tableau N°2 : Age de la population enquêtée

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Moins de 20 ans	7.2	7.1%
Entre 21 et 35 ans	54.6	54.6%
Entre 36 et 60 ans	37.1	37.1%
Plus de 60 ans	1	1%

Tableau N°3 : Les différentes professions de la population enquêtée

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Etudiant (e)	34	34%
Fonction publique	42.3	42.3%
Sans emploi	17.5	17.5%
Salarié en privé	6.2	6.2%

Tableau N°4 : Les catégories de salaires de la population

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Moins de 18 000 Da	28.2	28.2%
Entre 18 000 et 35 000 DA	11.8	11.8%
Entre 35 000 et 55 000 DA	38.8	38.8%
Entre 55 000 et 100 000 DA	20	20%
Plus de 100 000 DA	1.2	1.2%

Tableau N°5: Les lieux d'habitation de la population enquêtée

Désignation	effectifs	Pourcentages
Urbain (ville)	45.8	45.8%
Rurale (compagne /village)	54.2	54.2%

Tableau N°6 : Situation familiales de l'échantillon

Désignation	Effectif	Pourcentage
Avec votre famille chez vos parents	43.3	43.3%
Tout seul (célibataire)	4.1	4.1%
Marié (e) sans enfants	40.2	40.2%
Marié (e) avec enfants	12.4	12.4%

Tableau N°7 : Nombres d'enfants

Désignation	Effectif	Pourcentage
1	15.4	15.4%
2	48.7	48.7%
3	23.1	23.1%
4	6.4	6.4%
5 ou plus	6.4	6.4%

Tableau N°8 : La responsabilité des achats

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui, je m'occupe entièrement des achats agroalimentaires	22.9	22.9%
Oui, je m'occupe en partie (avec mon ou ma conjoint (e) par exemple	41.7	41.7%
Non, je ne m'en occupe pas du tout	35.4	35.4%

Annexe 03

Analyse uni –variées (Tri à plat)

Tableau N°01 : Fréquence d'achat des produits « PHENIX MIZRANA » (café classique)

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Oui	67	67%
Non	33	33%

Tableau N°02 : Fréquence de consommation des produits « PHENIX MIZRANA »(café classique).

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Une fois par jour	11.3	11.3%
Deux fois par jour	60.4	60.4%
Au moins une fois par semaine	9.4	9.4%
Au moins cinq fois par semaine	15.1	15.1%
Autres	1.9	1.9%

Tableau N°03 : consommation des produits « phénix mizraana » (café classique /café capsule)

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Café classique 1kg moulu dorée	10.5	10.5%
Café classique 1kg moulu marron	10.5	10.5%
Café classique 1kg moulu caramélisent	2.6	2.6%
café classique à 1kg en grain arabica	2.6	2.6%
café classique a 1kg en grain arabica Robusta	2.6	2.6%
Café classique boîte 250g pur arabica	28.9	28.9%
Café classique boîte 250g pur arabica robusta	42.1	42.1%

Tableau N°04 :: consommation des produits « phénix mizraana » (café classique /café capsule)

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Café capsule kamila	57.1	57.1%
Café capsule yoyo	0	0%
Café capsule yaves	10.7	10.7%
Rarement	7.2	7.2%
Non	7.1	7.1%

N°05 : les lieux d'achat :

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Hyper et supermarché	23.3	23.3%
Superettes de proximité	62.8	62.8%
Alimentation général	14	14%

Tableau N°06 : disponibilité des produits « phenix mizrana » recherchées selon la population enquêtee

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Oui	65.9	65.9%
Non	9.1	9.1%
Pas souvent	25	25%

Tableau N°07 : la prise en considération des goûts de membres de la famille chez la population enquêtee

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Tenez-vous comptes des goûts et préférences des membres de votre famille	95.7	95.7%
Vos achats vous les effectuez selon vos préférence et goûts personnels	4.3	4.3%

Tableau N°08 : actions alternatives en cas de mon disponibilité de la marque désirée

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Je n'achète pas et je reporte mes achats	5.1	5.1%
Je change de magasin	38.5	38.5%
Je me rabattraï sur mon deuxième produit préféré	46.2	46.2%
J'opterai pour un produit de substitution (Thé)	2.6	2.6%
J'achèterai des produits « phénix mizrana »	7.7	7.7%

Tableau N° 09 : moyens d'information des consommateurs quant aux « phénix mizrana ».

Désignations	Effectifs	Pourcentages
Télévision	14.1	14.1%
Radio	0	0%
Magasin d'information	25.6	25.6%

Réseaux sociaux	1.3	1.3%
Panneau publicitaire	24.4	24.4%
Sur place en magasin	17.9	17.9%
Bouche à oreilles	14.1	14.1%

Tableau N°10 : ce qui encourage le plus les consommateurs et les acheteurs des nouveaux produit « phénix mizrana ».

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Dégustation	40.7	40.7%
Prix	21	21%
Marque	32.1	32.1%
qualité	2.5	2.5%
Nouveauté	6.2	6.2%

Tableau N°11 :l'ordre des marques et leurs positions arrêtés par les consommateurs

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Phénix mizrana	37.7	37.7%
Facto	14.3	14.3%
Aroma	35.5	35.5%
Café 1001	28.6	28.6%

Tableau N°12 : les prix que les consommateurs sont prêts a payer pour un produit « phénix mizrana café classique 1kg ».

Désignation	Effectifs	Pourcentages
550	43.7	43.7%
590	12.7	12.7%
600	15.5	15.5%
690	28.2	28.2%

Tableau N°13 : les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit « phénix mizrana café classique en grain 1kg ».

Désignation	Effectifs	Pourcentages
500	37.7	37.7%
580	15.9	15.9%
600	26.1	26.1%
685	20.3	20.3%

Tableau N°14: les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit « phénix mizrana café classique boîte pur 250g ».

Désignation	Effectifs	Pourcentages
165	26.5	26.5%
175	17.6	17.6%
185	20.6	20.6%
225plus	35.3	35.3%

Tableau N° 15 : les critères que les consommateurs prennent en considération lors de l'achat des produits « phénix mizrana » (café classique).

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Origine lieux de production	11.7	11.7%
La qualité	52.7	52.7%
Apparence du produit	1.3	1.3%
Marque	9.2	9.2%
Produit locaux	0	0%
Production nationale	0	0%

Tableau N°16: degré d'importance des critères pour les consommateurs selon 1ère préférence

Tableau N° 17 : évaluation prix des marques sur l'échelle de -5 à +5

	je n sais pas	pas important	peu important	important	très important	extrêmement important
Prix	8	2	4	30	28	4
Qualité	4	1	1	32	24	12
image de marque	3	6	2	30	30	2
les nouveaux produits	4	2	3	31	26	5
choix-gamme	7	2	3	31	24	9
Proximité	5	6	3	28	24	10
emplacement sur les lieux de vente	4	4	4	27	26	11

Identification	[PHÉNIX MIZRANA]	[FACTO]	[AROMA]	Café [1001]
1	1	2	3	4
2				
3	3	2	2	2
4	1	2	3	5
5	1	-1	5	5
6	3	-2	2	5
7	0	-1	1	2
8				
9	-5	-5	-4	-4
10	-5			
11	-2	-2	-3	-2
12	4			
13	-4	-4	-5	-5
14				
15	1	-1	3	5
16	1	0	2	4
17	0	0	0	3
18	3	2	5	5
19	-4	-5	-4	-5
20	0	1	0	0
21	1	-1		4
22	3	3	3	3
23	3	3	3	3
24	0	1	1	1
25		5	5	5
26				
27	4	2	5	5
28	4	3	5	5
29	0	-2	2	4
30	2	0	4	4
31	4	0	5	5
32	-5	-5	-4	-4
33	-4	-4	-4	-4
34	0	0	0	0
35	4	1	5	5
36	5	3	4	0
37	-1	0	2	3
38				
39				
40	-5	-4	-3	-2
41				
42	0	0	0	0
43	3	2	5	5
44	-4	-3	-3	-5
45	4	5	5	0
46	-3	-4	-4	-4
47	1	2	-1	1
48	-5			
49				
50	4	3	5	5
51	4	2	5	5
52	0	-1	2	2
53	0	0	3	3
54				
55	4	2	5	5
56	4	-4	5	5
57	0	0	5	5
58	4	-3	4	5
59	5	-2	1	5
60	5	-3	5	5

61	-3	-4	-5	-5
62				
63	-1	-4	4	5
64	3	-1	5	5
65	4	-1	5	5
66	0	0	2	2
67				
68				
69	2	0	5	0
70	5	0	5	4
71	0	0	1	0
72				
73				
74	0	0	3	3
75	5	4	3	5
76	4	0	5	0
77				
78				
79	-1	0	5	5
80	-1	-5	5	5
81	5	-2	5	5
82				
83				
84				
85	0	0	0	0
86				
87	5	0	5	5
88	5	0	4	4
89	5	0	0	0
90	3	0	2	1
91	-2	-5	0	0
92	-2	-5	5	5
93	5	1	5	5
94	5	1	5	5
95	5	5	5	5
96	5	5	5	5
97	0	0	-5	5
98	5	0	5	0
99	0	0	0	0
100	-5	0	5	-5
Sommes	95	-22	174	177
Moyenne	0.95	-0.22	1.74	1.77

Tableau N°18 : Evaluation des marques sur l'échelle (-5 à +5)

Identification	[PHENIX MIZRANA]	[FACTO]	[AROMA]	café [1001]
1	5	-1	3	-2
2				
3	4	5	4	3
4	5	3	5	5
5	5	-1	5	5
6	5	3	5	5
7	0	-2	5	4
8				
9	-3	-3	-5	-3
10	-5			
11	-2	-2	-3	-2
12				

13	2	4	5	5
14				
15	5	3	5	5
16	4	0	4	5
17	0	0	0	5
18	5	1	4	5
19	-5	-5	-4	-3
20	0	0	0	0
21	4	5	4	5
22	4	4	4	4
23	4	4	3	3
24	2	1	2	1
25				5
26				
27	5	3	5	5
28	5	0	5	5
29	0	0	3	3
30	5	3	5	5
31	5	2	5	5
32	-5	-3	-5	-4
33	-5	-4	-4	-4
34	5	5	5	5
35	5	3	5	5
36	4	2	4	3
37	4	3	3	2
38				
39	5	3	4	2
40				
41				
42	5	5	5	5
43	5	3	5	5
44	-4	-3	-3	-5
45	0	1	1	2
46	-3	-4	-4	-4
47	-4	-2	-3	-4
48				
49				
50	5	0	5	5
51	5	1	5	5
52	5	0	5	5
53	0	0	4	4
54				
55	5	0	5	5
56	5	-1	5	5
57	5	0	4	5
58	5	-5	5	3
59	5	3	5	5
60	5	0	5	5
61	-4	-3	-3	-3
62				
63	5	-5	3	5
64	5	3	4	3
65	5	4	5	5
66	0	0	0	5
67				
68				
69	5	0	5	0
70	5	0	5	5

71	0	0	5	0
72				
73				
74	0	0	5	5
75	5	0	5	5
76	5	0	5	3
77				
78				
79	5	0	1	2
80	5	0	5	5
81	5	0	4	4
82				
83				
84				
85	5	0	5	5
86				
87	5	0	5	5
88	5	0	3	3
89	5	0	4	3
90	5	4	5	5
91	5	4	5	5
92	5	4	5	5
93	5	5	5	5
94	5	5	5	5
95	5	5	5	5
96	5	5	5	5
97	5	-4	-4	5
98	5	0	0	0
99	5	0	0	0
100	0	0	0	0
Sommes	232	61	227	233
Moyennes	2.32	0.61	2.27	2.33

Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête, 2022

Tableau N°19 : évaluation prix/phénix mizrana (café classique).

Prix	phénix mizrana
-5	5
-4	4
-3	2
-2	3
-1	4
0	14
1	7
2	2
3	8
4	13
5	13

Tableau N°20 : évaluation prix/FACTO (café classique).

Prix	FACTO
-5	6
-4	7
-3	3
-2	5
-1	7
0	21
1	5
2	9
3	5
4	1
5	4

Tableau N°21: évaluation prix/AROMA (café classique).

Prix	AROMA
-5	2
-4	5
-3	3
-2	0
-1	1
0	7
1	4
2	8
3	8
4	5
5	29

Tableau N°22: évaluation prix/café 1001 (café classique).

Prix	café 1001
-5	4
-4	4
-3	0
-2	2
-1	0
0	11
1	3
2	4
3	6
4	7
5	32

Tableau N°23: évaluation qualité /phénix mizrana

Qualité	Phénix mizrana
-5	4
-4	3
-3	2
-2	1
-1	0
0	9
1	0
2	2
3	0
4	7
5	45

Tableau N°24 : évaluation qualité /FACTO

Qualité	FACTO
-5	3
-4	2
-3	4
-2	3
-1	3
0	25
1	4
2	2
3	11
4	7
5	8

Tableau N°25: évaluation qualité/ AROMA

Qualité	AROMA
-5	2
-4	3
-3	4
-2	0
-1	0
0	3
1	2
2	1
3	6
4	12
5	39

Tableau N°26 : évaluation qualité /café 1001

Qualité	Café 1001
-5	1
-4	3
-3	4
-2	0
-1	0
0	3
1	1
2	4
3	9
4	4
5	42

Analyse Bi variée (Tri croise).

Tableau N°27 : évaluation prix superposition deux (02) marques

	phénix mizrana	Café 1001
-5	4	1
-4	3	3
-3	2	4
-2	1	0
-1	0	0
0	9	3
1	0	1
2	2	4
3	0	9
4	7	4
5	45	42

Tableau N°28 : évaluation qualité superposition deux (02) marques

	phénix mizrana	café 1001
-5	5	4
-4	4	4
-3	2	0
-2	3	2
-1	4	0
0	14	11
1	7	3
2	2	4
3	8	6
4	13	7
5	13	32

Tableau N°29 : évaluation des marques selon le couple (prix/qualité).

	PHENIX MIZRANA	FACTO	AROMA	CAFE 1001
évaluation prix	0,95	-0,22	1,74	1,77
évaluation qualité	2,32	0,61	2,27	2,33

Tableau N°30 : évaluation 1ere préférence (phénix mizrana)/et le critère prix

Prix	Effectifs
-5	5
-4	4
-3	3
-2	2
-1	1
0	0
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Tableau N°31 : évaluation 1ere préférence (AROMA) /et le critèr

Prix	Effectifs
-5	1
-4	0
-3	0
-2	0
-1	1
0	3
1	0
2	4
3	2
4	0
5	0

Tableau N°32 : croisement entre 1ere préférence (phénix mizrana/café 1001/aroma)

Prix	phénix mizrana	café 1001	Aroma
-5	5	0	1
-4	4	2	0
-3	3	0	0
-2	2	2	0
-1	1	0	1
0	0	1	3
1	1	3	0
2	2	3	4
3	3	3	2
4	4	0	0
5	5	3	0

Tableau N°33: croisement entre 1ere préférence (phénix mizrana) et les critères hors prix

Critère	effectif
Qualité	30
Image	8
Proximité	30
emplacement sur les lieux de vente	16

Tableau N°34 : croisement entre 1ere préférence (café 1001) et les critères hors prix

Critère	effectif
qualité	15
Image	4
Proximité	10
emplacement sur les lieux de vente	16

Tableau N°35 : croisement entre 1ere préférence (phénix mizrana/café 1001)/critère hors prix

	phénix mizrana	café 1001
qualité	30	15
image	8	4
proximité	30	10
emplacement sur les lieux de vente	16	16

Table des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	01
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuelle de la recherche : les stratégies de différenciation	
Introduction	02
Section 01 : La stratégie de l'entreprise	03
Introduction	03
1.1. Evolution et origine de la stratégie	03
1.1.1 L'école militaire	03
1.1.1.1 L'école de Carl Von Clausewitz	04
1.1.1.2 L'école de Sun Zi	04
1.2 La stratégie : élément de définition	04
1.2.1 Les stratégies d'entreprises	05
1.3 Les décisions stratégiques	06
A- Les décisions programmées	06
B- Les décisions semi-programmées	06
C- Les décisions non-programmées	07
1.3.1 Les niveaux de la stratégie	07
1.3.1.1 Le niveau corporate (groupe)	07
1.3.1.2 Le niveau opérationnel (tactique)	09
1.4 La démarche stratégique	09
1.4.1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie	10
1.4.2 Le diagnostic stratégique	12
1.4.2.1 La segmentation stratégique	12
1.4.2.2 Le diagnostic externe	13
A- 1 l'environnement global	13
A-2 les facteurs clés de succès	14
1.4.2.3 Le diagnostic interne	14

1.4.3 Les outils du diagnostic stratégique.....	14
A- Le modèle d'Ansof.....	15
B- La matrice du Boston Consulting Group.....	16
C- La matrice Meckensey (ABC).....	17
D- Le modèle de Porter.....	18
1.4.4 La chaîne de valeur.....	20
1.4.5 La mise en œuvre de la stratégie.....	22
Conclusion.....	22
Section 02 : La différenciation comme un choix stratégique.....	23
Introduction.....	23
2.1 Les stratégies génériques de M.Porter.....	23
2.1.1 Stratégie de domination par les coûts (stratégie de volume).....	24
2.1.2 La stratégie de concentration.....	24
2.1.2.1 Les variantes de la concentration.....	26
2.1.3 La stratégie de différenciation.....	27
2.2 Définition de la stratégie de différenciation.....	27
2.3 Les sources de différenciation.....	28
2.3.1 La différenciation et la chaîne de valeur.....	29
2.3.1.1 La chaîne de valeur : élément de définition.....	30
2.3.1.2 L'analyse de la chaîne de valeur.....	30
2.4 Les étapes de la différenciation.....	31
2.4.1 Le coût de différenciation.....	32
2.4.2 La durabilité de la différenciation.....	33
2.4.3 Principales formes de différenciation selon JEAN-CHALES MATH.....	33
2.5 La double dimension stratégique et marketing de la différenciation.....	34
2.5.1 Historique.....	34
2.5.1.1 Différenciation des prix chez Walras.....	34
2.5.1.2 La concurrence monopolistique.....	34
2.5.2 La différenciation d'un point de vue stratégique.....	36
2.5.2.1 Les offres : de référence et recomposée.....	36
2.5.2.2 Typologie des positionnements fondés sur une recombinaison de l'offre.....	37
2.5.2.3 Les critères d'achats des clients et la réduction des coûts clients.....	38
2.5.3 La différenciation d'un point de vue marketing.....	39
2.5.3.1 Le marketing : élément de définitions.....	40

Table des matières

2.5.3.2 Définition du mot différenciation en marketing	40
2.5.3.3 La notion de besoin.....	40
2.5.3.4 Les motivations d'achats	40
2.5.3.5 La marque	42
3.5.3.6 Les éléments du mix marketing	42
A- le produit.....	43
A-1 Les contrastes entre caractéristique, attributs et valeur	43
A-2 L'analyse du produit selon LEVITT	43
A-3 Définition de la gamme de produit	43
A-4 Le choix d'une stratégie de gamme	44
B- Packaging.....	45
C- Le prix.....	46
D- Distribution.....	46
E- Communication.....	47
2.6 Mise en œuvre et conditions de réussite de la stratégie de différenciation	49
2.6.1 Les groupes stratégiques.....	49
2.6.1.1. L'analyse des groupes stratégiques	49
2.6.2 Définition du positionnement	50
2.6.2.1 Le choix d'un positionnement	50
2.6.2.2 L'analyse de positionnement	51
2.7 L'horloge stratégique (BOWMAN)	51
2.8 Les principaux leviers de différenciation selon KOLTER et DUBOIS	52
2.8.1 Critères de différenciation liés au produit	52
2.8.2 Critères de différenciation liés aux services	52
2.8.3 Critères de différenciation liés aux personnels.....	53
2.8.4 Critères de différenciation liés aux points de vente.....	54
2.8.5 Critère de différenciation liée à l'image	55
2.9 La poursuite de d'une stratégie de base	55
Conclusion	56
Section 03 : La différenciation comme levier de compétitivité.....	57
Introduction	57
3.1. La compétitivité : définition, et fondement théorique	57
3.1.1 L'évolution du concept de compétitivité	59
3.1.2 La compétitivité prix et hors prix	60

3.2. Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise	60
3.3. Les indicateurs de la compétitivité de l'entreprise	61
3.4. Les fondements de la compétitivité	62
3.5. La différenciation compétitive.....	62
3.6. Les sources d'avantage compétitif	63
3.7. Les facteurs de la compétitivité	65
3.8. Les stratégies de la compétitivité.....	66
3.8.1 La domination globale par les couts	66
3.8.1.1 La stratégie de volume.....	66
3.8.1.2 La stratégie d'impartition	68
3.9. La différenciation	68
3.9.1 La stratégie de différenciation vers le haut.....	69
3.9.2 La stratégie de différenciation vers le bas	69
3.10 La concentration	70
Conclusion	72
Chapitre 2 : Cadre méthodologique de la recherche	
Introduction	73
Section 01 : Terrain de la recherche	74
1. Le secteur agroalimentaire « café ».....	74
1.1 Présentation de l'organisme d'accueil « PHENIX MIZRANA ».....	75
1.1.1 Historique de l'entreprise	75
1.1.2 L'évolution de l'entreprise	75
1.2 Fiche technique de l'entreprise.....	75
1.3 L'organigramme de l'entreprise	76
1.3.1 Le gérant.....	77
1.3.2 Service maintenance et moyens généraux	77
1.3.3 Service de production	78
1.3.3.1 L'atelier de torréfaction	78
1.3.3.2 L'atelier de mouture et conditionnement.....	78
1.3.3.3 Equipement servant à torréfier le café.....	78
1.3.4 Service commercialisation et approvisionnement	79
1.3.5 Département ressources humaines.....	79
1.3.5.1 Sur le plan administratif	79
1.3.5.2 Sur le plan du développement des ressources humaines	80

1.3.6 Service finance et comptabilité.....	80
1.4 La gamme de produit de l'entreprise PHENIX MIZRANA.....	88
2. Les parties prenantes de l'entreprise PHENIX MIZRANA	83
2.1 Les fournisseurs de l'entreprise.....	83
2.2 La clientèle de l'entreprise	84
3. La stratégie de la SARL PHENIX MIZRANA	84
4. Rappel de la problématique et des hypothèses de recherche.....	85
4.1. Problématique.....	85
4.2. Hypothèses.....	85
5. Présentation de l'outil de recherche ayant servi à la conduite de l'enquête	85
5.1 Le questionnaire d'enquête.....	85
5.2 Son usage.....	86
5.3 Qualité de rédaction.....	86
5.4 Formes de question et échelles d'attitude.....	86
Section 2 : La méthodologie de recherche : l'enquête	87
2.1 Définition de l'enquête	87
2.2 Objet de l'enquête.....	87
2.3 Les phases de l'enquête	87
2.4 Méthodologie de l'enquête	88
2.5 Le contenu de l'enquête.....	88
Section3 : Echantillon de l'enquête : principaux caractéristiques.....	90
3.1 Définition de l'échantillon de l'enquête	90
3.2 Les méthodes de l'échantillonnage.....	90
3.2.1 L'échantillonnage probabiliste ou aléatoire	90
3.2.2 L'échantillonnage non probabiliste ou empirique	91
3.3 Principales caractéristiques de l'échantillon de l'enquête.....	93
3.3.1 Le genre (sexe)	93
3.3.2 L'âge.....	94
3.3.3 Situation socioprofessionnelle.....	94
3.3.4 Situation des salaires	94
3.3.5 Zones d'habitation	95
3.3.6 Situation familiale.....	95
3.3.7 Nombres d'enfants (mineurs et majeurs), si marié.....	96
3.3.8 Responsabilité des achats	96

Conclusion	97
Chapitre 03 : résultats de la recherche : présentation, analyse et discussion	
Introduction	98
Section 1 : Analyse Uni-variées (tri à plant)	99
1.1 Consommation des produits agroalimentaires (Café PHENIX MIZRANA)	99
1.1.1 Fréquence d'achat des produits (café PHENIX MIZRANA).....	99
1.1.2 Fréquence de consommation des produits (café PHENIX MIZRANA)	100
0	
1.1.3 Consommation des produits de phénix MIZRANA « café phénix »	100
0	
1.1.4 Consommation du nouveau produit de phénix MIZRANA « café capsule ».....	101
1.1.5 La prise en compte ou non des goûts des membres de la famille sur « phénix mizrana »	101
1.1.6 Les lieux d'achats	102
1.1.7 Disponibilité des produits recherchés sur les étagères.....	102
1.1.8 Actions alternatives en cas de non disponibilités du produit « phénix mizrana ».....	103
1.1.9 Sensibilité a la communication	103
1.1.10 Moyens d'information des consommateurs quant aux produits « phénix mizrana »...	104
1.1.11Ce qui encourage le plus les consommateurs à acheter des nouveaux produits de « phénix mizrana »	104
1.2 Le positionnement des marques (café classique)	105
1.2.1 Notoriété de citations des marques	105
1.3 Variable prix et hors prix déterminants le choix de la marque du (café classique et café capsule)	106
1.3.1 Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit « phénix mizrana »de 1Kg moulu	106
1.3.2 Les prix que les consommateurs sont prêts a payée pour un produit « phenix mizrana » (café classique en grain)	106
1.3.3Le prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit « phénix mizrana » (café pur 250g).....	107
1.3.4 Le prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un produit « phénis mizrana » (café capsules)	107

1.3.5 Les critères que le consommateur prend en considération lors de l'achat des produits « phénix mizrana » en dehors du prix.....	108
1.3.6 Degrés d'importance des critères pour les consommateurs selon la 1 ^{ère} préférence....	109
1.4 Evaluation prix des marques sur l'échelle de -5 à +5.....	110
1.4.1 Evaluation prix de la marque « phénix mizrana »	111
1.4.2 Evaluation prix de la marque FACTO.....	111
1.4.3 Evaluation prix de la marque AROMA.....	111
1.4.4 Evaluation prix de la marque 1001.....	112
1.5 Evaluation de la qualité des marques selon l'échelle -5 à +5.....	112
1.5.1 Evaluation qualité de la marque « phénix mizrana ».....	113
1.5.2 Evaluation qualité de la marque FACTO	113
1.5.3 Evaluation qualité de la marque AROMA	114
1.5.4 Evaluation qualité de la marque 1001	114
Section 02 : Analyse Bi variées (Tri croisé)	115
2.1 Evaluation (prix) confrontation	115
2.2 Evaluation (qualité) confrontation.....	116
2.3 Comparaison des marques par apport aux couples (prix/qualité).....	116
2.4 Variables prix	117
2.4.1 Croisement entre 1 ^{ère} préférence « phénix mizrana » et les critères hors prix.....	117
2.4.2 Croisement entre 1 ^{ère} préférence (café 1001) et le critère prix	118
2.4.3 Croisement entre 1 ^{ère} préférence (phénix mizrana/ AROMA) et le critère prix	118
2.4.4 Croisement entre 1 ^{ère} préférence (phénix mizrana/1001 et AROMA).....	118
2.5 Variables hors prix.....	119
2.5.1 Croisement entre 1 ^{ère} préférence (phénix mizrana) et les critères hors prix (qualité, image de marque, proximité, emplacement sur les lieux de vente)	119
2.5.2 Croisement entre 1 ^{ère} préférence (café 1001) et les critères hors prix	119
2.5.3 Croisement entre 1 ^{ère} préférence (phénix mizrana/café 1001) et les critères hors prix	120
Section 3 : Analyse et discussion des résultats.....	120
Conclusion	123
Conclusion, générale	124
Bibliographie	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé

Résumé

La différenciation permet aux entreprises d'échapper à la pression et à la concurrence qui aboutirait à la réduction de leurs profits. Il s'agit de créer un avantage compétitif en jouant sur des caractéristiques pouvant intéresser certaines clientèles qui ne trouvent pas pleinement à leur goût ce que proposent les autres entreprises ou qui simplement veulent elle-même se différencier par rapport à la masse des autres consommateurs ou utilisateurs, l'entreprise notamment de différencier de ses concurrents grâce aux différentes gammes.

Nous avons essayé d'étudier et de voir « Quels sont les éléments de la stratégie de différenciation mobilisés de la construction de leur avantage concurrentiel durables et défendables ? »

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

À l'instar des résultats récoltés lors de notre enquête, nous avons soutiré un ensemble d'informations pertinentes concernant, d'un côté, les attentes des clients de l'entreprise PHÉNIX MIZRANA ainsi que leurs perceptions vis-à-vis de ses produits. D'un autre côté, nous avons pu identifier le degré d'efficacité du programme de différenciation compétitive adopté par cette SARL.

Mots clés : La stratégie, stratégie de différenciation, la compétitivité, avantage compétitif, SARL PHÉNIX MIZRANA.

abstract

Differentiation allows companies to escape the pressure and competition that would lead to the reduction of their profits. It is about creating a competitive advantage by playing on characteristics that may interest certain customers who do not fully find what other companies offer to their liking or who simply want to differentiate themselves from the mass of other consumers or users, the company in particular to differentiate from its competitors thanks to the different ranges.

We tried to study and see “What are the elements of the differentiation strategy mobilized from the construction of their sustainable and defensible competitive advantage? »

To answer this problem, we opted for an appropriate research methodology, it is a field survey, conducted among 100 customers with different profiles and consumption behaviors that are just as different from each other.

Like the results collected during our survey, we extracted a set of relevant information concerning, on the one hand, the expectations of the customers of the company PHÉNIX MIZRANA as well as their perceptions vis-à-vis its products. . On the other hand, we were able to identify the degree of effectiveness of the competitive differentiation program adopted by this LLC.

Keywords: Strategy, strategy of differentiation, competitiveness, competitive advantage, SARL PHÉNIX MIZRANA.